



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

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE
LOGÍSTICA DE TRANSPORTE DE CARGA Y PASAJEROS A COLOMBIA Y PERU**

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

MARIA DEL CARMEN ROBINSON ROBINSON

PROFESOR GUIA:
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

MIEMBROS DE LA COMISION:
LEONARDO VIDAL URIBE
FRANCISCO GUTIÉRREZ MELLA

SANTIAGO DE CHILE
2016

RESUMEN DE LA TESIS PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: Magister en Gestión para la
Globalización
POR: María del Carmen Robinson Robinson
FECHA: 11 de Abril de 2016
PROFESOR GUÍA: Andrea Nieto Eyzaguirre

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LOGÍSTICA DE TRANSPORTE DE CARGA Y PASAJEROS A COLOMBIA Y PERU

El presente trabajo presenta un plan de internacionalización a los países de Colombia y Perú de una empresa chilena que cuenta con más de 10 años de experiencia a nivel nacional, desarrollando soluciones tecnológicas para la gestión de flotas de carga y transporte privado de pasajeros. A través de su software para la gestión de rutas, esta empresa pretende ingresar a estos mercados, utilizando como estrategia entregar un producto personalizado a cada cliente, ofreciendo además un servicio de configuración flexible y soporte permanente.

Respecto a la demanda de este tipo de herramientas en los mercados colombiano y peruano, no existe mucha información disponible, debido principalmente a lo pequeño y específico que es este rubro, pero si se analiza el crecimiento de los mercados objetivos a los que apunta la empresa para ofrecer su producto y dar solución (alimentos, cementeras, transporte de privado de personal, etc.) es posible hacerse una idea general de la demanda futura. En ambos países se proyecta un crecimiento estable de estos sectores económicos dado por el crecimiento, inversiones y mirada estratégica de estos países puestos en la tecnología, siempre siendo una amenaza el grado de corrupción, la variabilidad política y económica dada por la influencia de potencias internacionales que podrían afectar sus mercados.

Respecto de la oferta de empresas que provean este tipo de productos y servicios a nivel local, tanto en Colombia como en Perú no existe un número importante de proveedores, siendo la mayoría de ellos enfocados a dar soluciones logísticas a nivel de importación o exportación de productos, pero no de distribución interna de éstos.

Por otro lado, del diagnóstico realizado a la empresa, se observa que se encuentra en una situación óptima con suficiente preparación para afrontar la expansión de sus actividades, además de contar con una situación financiera positiva que incluso podría ser la adecuada para adquirir deuda para financiar inversión si es necesario, concluyendo que la mejor estrategia de internacionalización es a través de la apertura de una sucursal comercial, ya que mantendría el control sobre su marca, estrategia y forma de trabajo.

Respecto del análisis financiero, el proyecto resulta rentable en ambos países, con VAN positivos y TIR mayor a la tasa de descuento. Del análisis de sensibilidad, se concluye que el proyecto es más sensible en la apertura de oficina en Colombia que en Perú, siendo la variación de los ingresos operacionales y costos de venta las principales variables para dar enfoque en gestión y asegurar la rentabilidad del proyecto.

Finalmente, se concluye que la internacionalización de esta empresa a los mercados de Colombia y Perú resultan opciones reales con potencial beneficio económico, siendo la recomendación ingresar primero a Colombia ya que cuentan con contactos que le permitirían disminuir el riesgo y adquirir experiencia para posteriormente ingresar a otros mercados, como el de Perú.

Dedicatoria

A mi familia, mi luz... mi guía.

Agradecimientos

Mis sinceros agradecimientos al programa Global MBA de la Universidad de Chile y *The University of Queensland* en Brisbane, Australia, a todos sus profesores, equipo docente y compañeros que he conocido en esta experiencia que ha sido transformadora para mi vida.

Agradecimientos especiales a la profesora guía Andrea Nieto, Francisco Gutiérrez y Leonardo Vidal por la comprensión, el apoyo y la retroalimentación en el desarrollo de este trabajo.

Finalmente, agradezco a mi familia, amigos y compañeros por su apoyo en este proceso.

Tabla de Contenido

1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	Aspectos Generales	1
1.2	Objetivos	2
1.2.1	Objetivos Específicos	2
1.3	Metodología	3
1.4	Resultados Esperados	4
2	ANÁLISIS DEL MERCADO	4
2.1	Análisis Regional	4
3	ANÁLISIS DE COLOMBIA	10
3.1	Análisis General de Colombia	10
3.1.1	Análisis PESTEL	10
3.1.1.1	Político	10
3.1.1.2	Económico	11
3.1.1.3	Social	12
3.1.1.4	Tecnológico	13
3.1.1.5	Ecológico	13
3.1.1.6	Legal	13
3.1.1.7	Conclusiones al análisis PESTEL	14
3.1.2	Análisis de Hofstede entre Chile y Colombia	15
3.1.2.1	Análisis de Hofstede	16
3.1.2.2	Conclusiones del análisis	19
3.2	Análisis del Mercado Colombiano	19
3.2.1	Análisis de la demanda	19
3.2.1.1	Mercados Objetivo	20
3.2.2	Análisis de la oferta de productos y servicios de logística	22
3.2.2.1	Análisis General	22
3.2.2.2	Conclusiones análisis de la oferta	22
3.2.3	Análisis de la Industria: 5 Fuerzas de Porter	23
3.2.3.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores	23
3.2.3.2	Nivel de rivalidad entre los competidores	23
3.2.3.3	Poder de negociación de proveedores	24
3.2.3.4	Poder de negociación de los clientes	24
3.2.3.5	Amenaza de ingreso de productos sustitutos	24
3.2.3.6	Conclusiones al análisis de Porter	24
4	ANÁLISIS DE PERÚ	25
4.1	Análisis General de Perú	25
4.1.1	Análisis PESTEL	25
4.1.1.1	Político	25
4.1.1.2	Económico	26
4.1.1.3	Social	27
4.1.1.4	Tecnológico	27
4.1.1.5	Ecológico	28

4.1.1.6	Legal	28
4.1.2	Análisis de Hofstede entre Chile y Perú	28
4.1.2.1	Análisis de Hofstede.....	29
4.1.2.2	Conclusiones del análisis	31
4.2	Análisis del Mercado Peruano	32
4.2.1	Análisis de la demanda	32
4.2.1.1	Mercados Objetivo	33
4.2.2	Análisis de la oferta de productos y servicios de logística	33
4.2.2.1	Análisis General	33
4.2.2.2	Conclusiones análisis de la oferta	34
4.2.3	Análisis de la Industria: 5 Fuerzas de Porter	34
4.2.3.1	Amenaza de entrada de nuevos competidores	34
4.2.3.2	Nivel de rivalidad entre los competidores	34
4.2.3.3	Poder de negociación de proveedores	35
4.2.3.4	Poder de negociación de los clientes	35
4.2.3.5	Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	35
4.2.3.6	Conclusiones al análisis de Porter	35
5	ANÁLISIS DE LA EMPRESA	36
5.1	Análisis FODA.....	36
5.1.1	Conclusiones del análisis FODA	37
5.2	Readiness Assessment.....	38
5.2.1	Conclusiones del Análisis Readiness Assessment	39
5.3	Análisis Financiero.....	40
6	PROPUESTAS DE ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	42
6.1	Estrategia de Internacionalización en Colombia y Perú	42
6.2	Evaluación estrategia de entrada.....	43
6.2.1	Exportar Servicios	43
6.2.2	Acuerdos de cooperación contractuales: Licencias y Franquicias.....	44
6.2.3	Acuerdos de cooperación accionariales: Alianzas Estratégicas, Joint Venture y Sucursal Comercial	44
6.2.4	Definición forma de entrada	45
6.3	Donde instalarse en Colombia	46
6.4	Donde instalarse en Perú.....	46
6.5	Recursos Humanos.....	47
6.5.1	Etapa inicial	47
6.6	Plan de Marketing	47
6.6.1	Definición del proyecto y entorno	47
6.6.2	Misión	48
6.6.3	Objetivo	48
6.6.4	Marketing Mix	48
7	ANÁLISIS ECONÓMICO	50
7.1	Actividades etapa inicial y Operaciones.....	50
7.2	Análisis costos etapa inicial	50
7.2.1	Recursos humanos etapa inicial	50
7.2.2	Instalación oficina comercial	51
7.2.3	Reuniones de negocios en Colombia y Perú.	51

7.3	Presupuesto Plan de Marketing	51
7.4	Evaluación Económica.....	52
7.4.1	Suposiciones	52
7.4.2	Inversión Inicial	53
7.4.3	Flujo de Caja	53
7.5	Evaluación financiera	54
7.6	Análisis de Riesgo.....	55
7.6.1	Análisis sensibilidad respecto inversión inicial.....	56
7.6.2	Análisis sensibilidad respecto de ingresos operacionales	57
7.6.3	Análisis sensibilidad respecto de costos de venta	57
7.6.4	Análisis sensibilidad puntos críticos de variación	58
8	CONCLUSIONES	59
9	BIBLIOGRAFÍA	62
10	ANEXOS	54
	ANEXO A: Test Readiness Assessment.....	54
	ANEXO B: Estados Financieros 2013 y 2014.....	56
	ANEXO C: Cálculos flujo de caja.....	58
	ANEXO D: Flujos de Caja análisis de sensibilidad	56
	Caso pesimista: Aumento en un 15% de la Inversión Inicial en Colombia	56
	Caso pesimista: Aumento en un 15% de la Inversión Inicial en Perú	57
	Caso pesimista: Disminución en un 15% de los ingresos operacionales en Colombia	58
	Caso optimista: Aumento en un 15% de los ingresos operacionales en Colombia	58
	Caso pesimista: Disminución en un 15% de los ingresos operacionales en Perú	59
	Caso pesimista: Aumento en un 15% de los Costos de Venta en Colombia.....	60
	Caso pesimista: Aumento en un 15% de los Costos de Venta en Perú	61
	Flujos de Caja análisis de sensibilidad	62
	Punto Crítico: Variación de la Inversión Inicial en Colombia.....	62
	Punto Crítico: Variación de la Inversión Inicial en Perú	62
	Punto Crítico: Variación de los ingresos Operacionales en Colombia	63
	Punto Crítico: Variación de los ingresos Operacionales en Perú.....	63
	Punto Crítico: Variación de los Costos de Venta en Colombia	64
	Punto Crítico: Variación de los Costos de Venta en Perú.....	64

Índice de Tablas

Tabla 1: Latin Business Index Ranking top 10, 2015.	4
Tabla 2: Indicadores macroeconómicos para países de interés.....	5
Tabla 3: Comparativo de Rankings para los países de interés.	7
Tabla 4: Complejidad esperada para hacer negocios.	8
Tabla 5: Indicadores de Preparación tecnológica.....	8
Tabla 6: Ponderación de las variables analizadas para los países seleccionados.....	10
Tabla 7: Análisis de Hofstede entre Chile y Colombia.....	16
Tabla 8: Análisis de Hofstede entre Chile y Perú	29
Tabla 9: Análisis FODA	36
Tabla 10: Resumen del estado de situación financiera de la empresa, 2014.	40
Tabla 11: Indicadores del entorno financiero de la empresa.....	41
Tabla 12: Presupuesto para Recursos Humano etapa inicial.....	51
Tabla 13: Presupuesto para apertura de oficina comercial	51
Tabla 14: Presupuesto Plan de Marketing	52
Tabla 15: Costos iniciales	53
Tabla 16: Estado de Resultados y Flujo de Caja para apertura de oficina en Colombia	53
Tabla 17: Estado de Resultados y Flujo de Caja para apertura de oficina en Perú	54
Tabla 18: Valor terminal	55
Tabla 19: Valor Presente Neto Terminal	55
Tabla 20: Principales indicadores económicos.....	55
Tabla 21: Escenarios de riesgo en evaluación.....	56
Tabla 22: Indicadores económicos análisis de sensibilidad respecto de la inversión inicial.....	56
Tabla 23: Indicadores económicos análisis de sensibilidad respecto de ingresos operacionales	57
Tabla 24: Indicadores económicos análisis de sensibilidad respecto de costos de venta	58
Tabla 25: Análisis de sensibilidad de puntos críticos	58

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Variación del PIB anual desde 2004 a 2014.	6
Gráfico 2: Análisis de Hofstede entre Chile y Colombia	16
Gráfico 3: Análisis de Hofstede entre Chile y Perú	29

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Aspectos Generales

El presente plan de internacionalización nace de la inquietud de una empresa chilena que ofrece productos y servicios de gestión de flota de carga y pasajeros por explorar nuevos mercados, en particular en Colombia y Perú.

La empresa en estudio fue creada a fines del año 2002, con capitales chilenos, enfocada a dar soluciones tecnológicas para la gestión de flota y transporte público. Su estrategia se enfoca en la creación de software con una base estándar que es vendido en forma de licencia, siendo su oferta de valor el adecuarse a las necesidades del cliente, lo cual no resulta en un incremento considerable del precio final. Su estrategia es entregar un producto personalizado a cada cliente, ofreciendo además un servicio de configuración flexible y soporte permanente.

La empresa en la actualidad pertenece a un grupo colombiano y ya ha desarrollado productos para un operador tecnológico (Recaudo Bogotá) de transporte público de pasajeros (Transmilenio). A nivel nacional durante los últimos 10 años ha prestado servicios para grandes empresas de transporte público de pasajeros, como lo es Inversiones Alsacia y Express Santiago, y para pequeñas y medianas empresas de transporte interurbano y rural.

En los últimos 2 años ha enfrentado cambios en su administración y reestructuración organizacional, gatillado en parte por la pérdida de un cliente importante por mala gestión interna, y también debido al aumento del nivel de ventas. Los hitos importantes en este periodo es la implementación de un área de Innovación, que desarrolla prototipos, siendo responsabilidad del área de Desarrollo la creación del nuevo producto y su puesta en marcha. Adicionalmente, se ha enfocado en el mejoramiento de su Servicio al Cliente, contando con un protocolo de clasificación de incidentes, con tiempos de respuesta definidos, dar seguimiento a sus clientes y generar encuestas de satisfacción post ejecución del soporte telefónico o presencial. Estas medidas le han permitido a la empresa detectar las brechas en su gestión, permitiendo mejorar la satisfacción de su cliente interno y externo, mejorar productos y servicios, enfocado a mantener el liderazgo en su industria. Durante el año 2016 ha conseguido la acreditación del Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones como operador tecnológico.

Actualmente cuenta con una dotación de personal cercana a 50 personas, con áreas definidas de Proyectos, Comercial, Marketing, Innovación, Desarrollo y Operaciones. Sus clientes se encuentran mayormente en la Región Metropolitana, pero también cuenta con clientes en las regiones IV, V, VI y VIII. Para dichas regiones cuenta con técnicos residentes en terreno que pueden dar soporte en forma presencial a sus clientes. Además cuenta con un área técnica en Santiago que da soporte en forma remota. Actualmente monitorea y gestiona más de 5.000 móviles de transporte público y privado, transporte de carga y retail, transporte de personal en minería, transporte de camiones hormigoneros, transporte de móviles médicos, entre otras industrias, siendo sus principales clientes del transporte público Alsacia, Express Santiago, Buses Lampa, Transporte Melipilla Santiago, Tasacoop, entre otras; empresas de logística como Transcarga, Multitecnica, Sodimac, Villela, entre otras; y de empresas del área de la

salud como Mutual de Seguridad y Hospital de Urgencia Pública. Su volumen de ventas del año 2014 fue de más de 1.100 millones de pesos.

La empresa tiene como principal objetivo brindar soluciones tecnológicas de última generación para resolver en forma integral las necesidades y problemáticas de transporte y logística de empresas productivas, buscando optimizar los recursos financieros, humanos y de equipamiento, de manera de obtener el máximo beneficio, a menor costo.

Entre los servicios que ofrece se encuentran control y seguimiento, planificación de rutas, generación de rutas mínimas, sistema de gestión de flotas, consola de comunicaciones, control de acceso por huella digital, monitoreo del tiempo de espera en buses del transporte público y calidad de la conducción.

La gerencia general se encuentra evaluando la posibilidad de penetrar hacia nuevos mercados y posicionarse como empresa, en específico con su producto (software) *Route Pro*, recientemente lanzado al mercado chileno, dada su experiencia en la industria del transporte y de servicios afines, incluyéndola en su estrategia de negocio, debido al gran crecimiento económico y al aumento de la demanda en el sector de servicios logísticos y de gestión de flotas a nivel internacional, ofreciendo oportunidades atractivas y reales de crecimiento como empresa.

El software *Route Pro* se caracteriza por generar itinerarios óptimos de despacho de carga, a la vez que optimiza los recursos disponibles al calcular el número de vehículos necesarios para despachar pedidos basados en cierta planificación anterior, siendo posible disminuir el número de vehículos en circulación y los kilómetros recorridos, aumentando el factor de ocupación de los móviles y reduciendo los tiempos de entrega. Dentro de las funcionalidades del producto está la integración con sistemas propios del cliente (SAP, JEdwards, otros), aplicación web que flexibiliza su uso, y la entrega de reportes de monitoreo y entrega de pedidos de manera online.

En el desarrollo de este trabajo se considerará un análisis principal de los mercados de Colombia y Perú, siendo ambos de interés para la empresa debido a las redes de contacto que posee con potenciales clientes, pero además se evaluarán en forma general otros países de interés, como Panamá, México y República Dominicana, y se diseñará un plan completo de manera de minimizar los riesgos en el proceso de internacionalización de la compañía en estos dos países prioritarios.

1.2 Objetivos

El objetivo general es desarrollar un plan de internacionalización de la empresa de servicios logísticos a Colombia y Perú, siendo su primer producto de entrada *Route Pro*.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Analizar el mercado potencial del producto *Route Pro* Colombia y Perú.
- Definir la estrategia y plan de penetración hacia dichos mercados.
- Analizar económicamente la viabilidad de la estrategia escogida en cada país

1.3 Metodología

La metodología se basa en un plan de investigación, que permite conseguir la mayor cantidad de información necesaria a partir de fuentes primarias (principales actores de la empresa) y secundarias (documentos públicos nacionales e internacionales, recursos bibliográficos, etc.).

En el plan de internacionalización se incluirá un análisis de las principales variables de cada país que permitan definir un marco de acción y tomar decisiones objetivas, tales como variables macroeconómicas, variables socioeconómicas, y aquellas relacionadas a la industria y las oportunidades de inversión.

El desarrollo del plan de internacionalización incluirá un análisis de las condiciones del mercado para la inversión extranjera, caracterizando el escenario actual y utilizando las herramientas de análisis PESTEL (Político, Económico, Socio-cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal) (Chapman, 2004) y un análisis de Hofstede que permite evaluar el impacto de las diferencias culturales, ya que analiza las dimensiones de distanciamiento del poder, aceptación de incertidumbre, masculinidad e individualismo (Dowling & Hill, 2009).

Por otro lado se identificarán las oportunidades del mercado respecto a nuevos potenciales clientes (otras industrias que podrían requerir el producto), tomando en cuenta los sectores productivos más influyentes en cada país, y se realizará un análisis competitivo del mercado de la empresa en cada país, utilizando el análisis de las 5 fuerzas de Porter (Porter, 2008), lo cual permitirá obtener la información necesaria para ir definiendo la estrategia de posicionamiento.

Por su parte, utilizando un análisis FODA se podrá identificar la posición actual de la empresa en cuanto a sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que podría enfrentar (Chapman, 2004), y a través del análisis de Readiness Assessment (Mutula & Brakel, 2006) se establecerá como se reconoce la empresa en su análisis autocrítico, y las conclusiones que se pueden obtener a partir de esta información de primera fuente.

Para analizar la potencial ubicación de la empresa en cada país de destino se tomará como información útil aquella publicada por Doing Business (Doing Business, 2015), y por las instituciones locales encargadas de promover la inversión extranjera.

Se definirá una estrategia de internacionalización, buscando establecer recomendaciones objetivas para la empresa para la mejor forma de entrada y promoción de su nuevo producto, definiendo los servicios complementarios que se van a comercializar, la elección de figura de entrada, los medios de la promoción y marketing, estimación de recursos económicos y de recursos humanos para el desarrollo del plan, entre otros.

Finalmente se realizará una evaluación económica de la estrategia propuesta, utilizando indicadores económicos como TIR y VAN (Brealey & Meyers, 1996).

1.4 Resultados Esperados

Dentro de los resultados esperados se espera obtener un listado de las industrias o sectores comerciales en cada país que poseerían un mayor potencial para ser el mercado objetivo de la internacionalización de su producto *Route Pro* en cada país.

Una vez desarrollado el estudio de los mercados y la definición de éstos, se espera definir la mejor forma de entrada en cada uno de ellos, precisando la estrategia de recursos humanos y tecnológicos, y evaluando la posibilidad de adquirir alguna empresa existente, asociarse o iniciar actividades en forma independiente como una sucursal comercial.

Además, a partir del análisis de la competencia, proveedores y clientes potenciales, se definirá el mercado objetivo en MMUSD.

Finalmente se realizará la evaluación económica con el propósito de definir la estrategia de internacionalización.

2 ANÁLISIS DEL MERCADO

Con el objeto de analizar el mercado potencial se hace un análisis macro de la región de Latinoamérica. Luego se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo, un análisis PESTEL y un análisis de las 5 fuerzas de Porter para describir y caracterizar integralmente los países de interés.

2.1 Análisis Regional

Para establecer la posición de los mercados de interés, respecto de otros de Latinoamérica, se recurre al ranking *Latin Business Index 2015* (Latin Trade, 2015), el cual tiene por objetivo reflejar el desempeño de los países en Latinoamérica y las oportunidades que ofrecen a empresas e inversionistas. Este ranking evalúa cinco categorías: ambiente macroeconómico, ambiente corporativo, globalización y competitividad, nivel de infraestructura y ambiente político, siendo la ponderación utilizada dependiente de las reformas contempladas en los países y las expectativas de crecimiento económico.

Tabla 1: Latin Business Index Ranking top 10, 2015.

Rank	Cambio	País	Puntuación	Cambio
1	=	Chile	20,12	-0,50
2	=	Panamá	19,5	-0,42
3	+1	México	17,68	0,16
4	-1	Perú	17,63	-0,23
5	=	Costa Rica	17,41	-0,05

6	=	Colombia	17,23	0,15
7	+1	Rep. Dom	16,7	0,50
8	+2	Paraguay	16,49	0,47
9	-2	Uruguay	16,07	-0,34
10	-1	Guatemala	16,03	-0,04

Fuente: (Latin Trade, 2015)

Del ranking se puede inferir que Chile es el líder de la región, encontrándose Perú en cuarto lugar y Colombia en sexto lugar. Otros países de interés para el cliente son Panamá, México y República Dominicana, principalmente debido a los contactos comerciales insipientes que ha logrado en los últimos años, que se presentan como una ventaja ante una potencial internacionalización de su empresa, pero que necesitan de un análisis independiente, el cual no forma parte de este trabajo.

En base a estos datos, se toman indicadores macroeconómicos relevantes (Banco Mundial, 2015), como el tamaño de la población (en millones de habitantes), el Producto Interno Bruto (PIB) nominal per cápita (en dólares) y el índice de Gini al 2013.

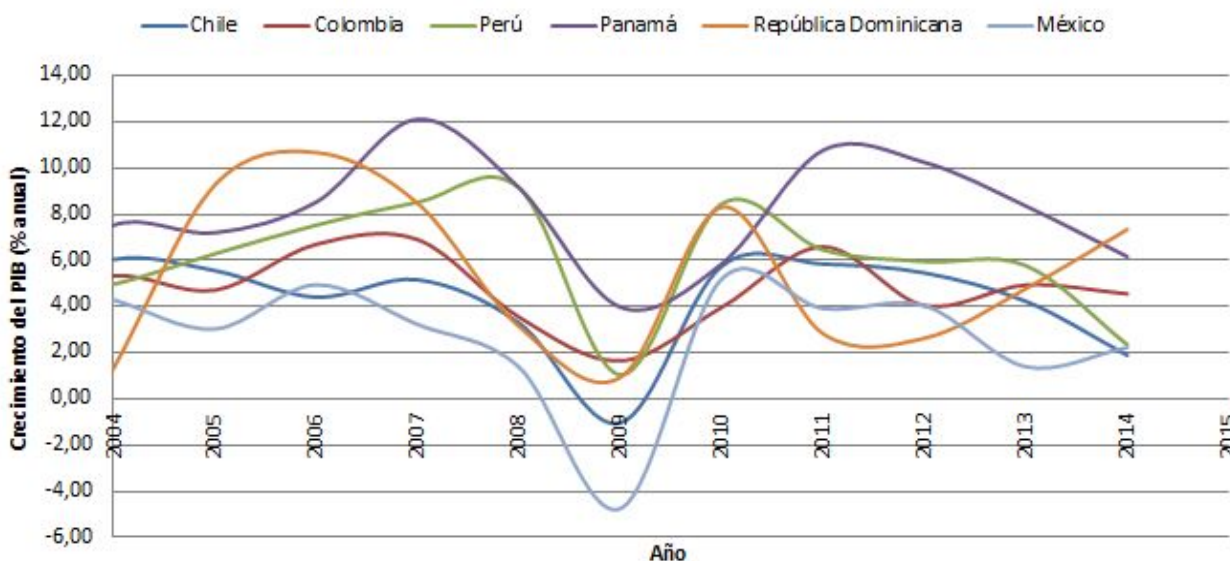
Tabla 2: Indicadores macroeconómicos para países de interés.

País	Población (Millones de habitantes)	PIB per cápita (US\$)	Índice de Gini
Chile	17.762.647	14.528	50,5
Perú	30.973.148	6.541	44,7
Colombia	47.791.393	7.904	53,5
Panamá	3.867.535	11.949	51,7
México	125.385.833	10.326	48,1
República Dominicana	10.405.943	6.164	47,1

Fuente: (Banco Mundial, 2015)

De los países analizados, México, Colombia y Perú presentan la mayor población. Por su parte, Panamá presenta menor población pero un PIB per cápita mayor. Perú y República Dominicana presentan los PIB más bajo del grupo en estudio, pero poseen una dispersión de ingresos (índice de Gini) más bajos, lo que muestra mayor grado de equidad con respecto a los otros países. Mientras que un PIB más bajo supone una oportunidad de crecimiento económico en comparación con los demás, un índice de Gini menor supone conflictos sociales internos menores, lo que se traduciría en un clima social interno más tranquilo y menor probabilidad de paros de sectores productivos producto de la inequidad económica.

Si se estudia la evolución del crecimiento del PIB anual con datos de los últimos 10 años (2004-2014) es posible obtener información valiosa con respecto al crecimiento de los países en análisis.



Fuente: (Banco Mundial, 2015)

Gráfico 1: Variación del PIB anual desde 2004 a 2014.

Del gráfico 1 se desprende que el país que registra un crecimiento económico mayor desde el año 2004 es Panamá por sobre un 6% anual, a excepción del periodo entre los años 2008 y 2009, debido a la crisis subprime que afectó a todos los países de Latinoamérica, siendo los más afectados México, Chile y República Dominicana dentro de este grupo.

Perú también destaca en crecimiento anual respecto de sus vecinos Chile y Colombia, pero todos, a excepción de República Dominicana y México que parecieran recuperarse, muestran una tendencia a la baja en su crecimiento económico desde la reactivación de la economía post crisis subprime, pero en forma relativamente estable.

Para analizar otros aspectos relevantes de las economías a nivel regional, se analizaron los últimos rankings disponibles: Facilidad para hacer negocios del Reporte *Doing Business* 2016, el Índice de Percepción de la Corrupción 2014 de la organización *Transparency International* y el ranking Competitividad Global 2015 del *World Economic Forum*.

El Ranking de Facilidad para hacer negocios (2016) reporta las facilidades y las regulaciones para hacer negocios en 189 economías, basadas en datos cuantitativos de las principales restricciones regulatorias que afectan a las empresas, entre ellas la facilidad para empezar un negocio, lidiar con permisos de construcción, registro de propiedades, pago impuestos, obtención de créditos, entre otros.

El índice de Percepción de la Corrupción (2014) se crea a partir de las opiniones expertas sobre la corrupción en el sector público en 174 economías, situación fuertemente ligada a los mecanismos gubernamentales y su apertura para escuchar a

la ciudadanía cuando exige rendiciones de cuentas, siendo una puntuación baja indicador de actos de corrupción impunes, prevalencia de sobornos, malas prácticas, entre otros.

Con respecto al ranking de Competitividad Global (2015), está medida por los autores como el nivel de productividad en un país dado un conjunto de instituciones, políticas y factores determinantes a niveles micro y macroeconómico, divididas en 12 categorías. En este ranking participan 140 economías, y un índice bajo indica una mayor capacidad de un país de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos.

Tabla 3: Comparativo de Rankings para los países de interés.

Economía	Ranking Facilidad para hacer negocios	Ranking Percepción de la Corrupción	Ranking Competitividad Global
Chile	48	21	35
Colombia	54	94	61
Perú	50	85	69
Panamá	69	94	50
México	38	103	57
República Dominicana	93	115	98

Fuentes: (Doing Business, 2015), (Transparency International, 2015), (World Economic Forum, 2015)

De la información de la Tabla 3, y suponiendo que los datos son comparables dado que la variación anual en los rankings no debería ser radicalmente diferente entre un año y otro, se puede apreciar que Chile lidera en estos tres rankings, presentando niveles de corrupción más bajos y mayor competitividad, siendo una fortaleza la facilidad para hacer negocios, en un ambiente que se aprecia poco corrupto y competitivo. Si bien México posee un mejor ranking en facilidad para hacer negocios y un buen ranking de competitividad, se percibe altamente corrupto.

Con respecto a los países de mayor interés, Perú tiene índices similares a Colombia en cuanto a percepción de la corrupción, competitividad y facilidad para hacer negocios, pero es el menos competitivo de este grupo de 6 países.

Por otro lado, si bien es cierto Panamá está bien posicionada a nivel competitivo, presenta un alto índice de percepción de corrupción, junto a Colombia, México y República Dominicana. Este último país, tiene los más bajos índices de este grupo en los tres rankings.

Si se extrae más información del reporte *Doing Business*, es posible estimar la complejidad al momento de abrir negocios en nuevos mercados internacionales. En este aspecto, en la siguiente tabla se presenta el ranking de apertura de nuevos

negocios, el número de procedimientos para iniciar un nuevo negocio y el tiempo de demora.

Tabla 4: Complejidad esperada para hacer negocios.

Economía	Ranking Apertura de una empresa	Procedimientos (número)	Tiempo (días)
Chile	62	7	5,5
Colombia	84	8	11
Perú	97	6	26
Panamá	44	5	6
México	65	6	6,3
República Dominicana	110	7	14,5

Fuente: (Doing Business, 2015)

Respecto al índice de apertura de una empresa, Panamá lidera en la tabla, con un número menor de procedimientos y un tiempo similar de tramitación que Chile, que le sigue en el ranking. Perú, Colombia y República Dominicana presentan menores índices de apertura, y muestran en general un mayor número de procedimientos y tiempo de tramitación que los dos países antes señalados. México muestra por su parte un ranking y número de procedimientos similares a los de Chile, pero un tiempo de tramitación más extenso.

Volviendo al ranking de Competitividad Global, es posible rescatar información respecto de uno de sus pilares, que es la Tecnología, y que tiene directo interés de esta empresa ante una eventual entrada a nuevos mercados. En este caso, estos indicadores muestran el nivel de cada factor calificado en una escala de 1 a 7, siendo éste último valor considerado lo mejor.

Tabla 5: Indicadores de Preparación tecnológica.

País	Preparación tecnológica	Adopción de la tecnología	Disponibilidad de última tecnología	Absorción de tecnología a nivel de empresa	Uso de ICT
Chile	4,8	5,3	5,6	5,2	4,4
Colombia	3,8	4,5	4,5	4,4	3,2
Perú	3,4	4,6	4,5	4,5	2,2
Panamá	4,4	5,5	5,5	5,3	3,4
México	3,8	4,9	5,0	4,6	2,7
Rep. Dom.	3,5	4,7	4,9	4,5	2,3

Fuente: (World Economic Forum, 2015)

De la tabla 5, es posible apreciar que Chile y Panamá sobresalen en preparación tecnológica respecto al resto de los países, pero todo este grupo muestra un nivel medio de adopción y disponibilidad de última tecnología, incluso a escala empresarial.

Para Perú y República Dominicana sin embargo, el uso de ICT son los más bajos de estos 6 países, lo que podría ser un factor negativo a tener en consideración.

Otra fuente de información reciente es el *Global Information Technology Report 2015*, *World Economic Forum*, *Cornell University* e *INSEAD*, el cual entrega datos interesantes al analizar los factores de impacto de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) en la productividad de las economías, el desarrollo social y el crecimiento económico. Mediante el *Networked Readiness Index* es posible medir los factores que apalancan las TICs con el desarrollo de un país (World Economic Forum, 2015).

Los pilares relevantes de este reporte para este análisis son Ambiente, que evalúa el grado de las condiciones del mercado y el marco regulatorio de un país que apoyan las iniciativas empresariales, la innovación y el desarrollo de las TIC, y su indicador de interés Entorno de empresa e innovación mide el grado en que un entorno empresarial apoya el emprendimiento tomando en cuenta la burocracia, la facilidad para iniciar un negocio y los impuestos, además de medir la disponibilidad de la tecnología, la intensidad de la competencia, las condiciones de la demanda para los productos innovadores y la disponibilidad de capital de riesgo para financiar proyectos de innovación relacionados.

Por su parte, el factor Preparación, que mide el grado que tiene un país tiene en marcha la infraestructura y otros factores que apoyan la adopción de las TICs, y su indicador de interés Infraestructura mide la cobertura de la red móvil, la banda ancha internacional de internet, los servidores de internet seguros y la producción de electricidad. El factor Uso mide el nivel de adopción de las TIC por el gobierno, empresas e individuos, y su indicador de interés Uso Empresarial, mide el nivel en que las empresas en un país usan el internet para operaciones B2B y B2C, a la vez que mide los esfuerzos por integrar las TICs en sus operaciones.

De la tabla 5 es posible notar que Chile nuevamente lidera el ranking, seguido de Panamá. En el indicador Uso empresarial, Colombia y Perú presentan los más bajos índices, lo que podría incidir en la entrada de nuevas tecnologías a nivel de empresa. República Dominicana y Perú son los países con menor ranking general, por lo que la entrada de las TIC podría presentar muchas barreras.

Con el objeto de estimar el país con mejor potencial para este negocio, se define un índice cuyo objeto es el atractivo para invertir, ponderando las principales variables descritas anteriormente: crecimiento del PIB anual, ranking Facilidad para hacer negocios, ranking percepción de la Corrupción, ranking de Competitividad Global y ranking *Networked Readiness Index*. En general, el ranking mejor (número más bajo) entre este grupo de 6 se premiará con el mayor valor en una escala de 1 a 6, a excepción del ranking de Percepción de la corrupción, ya que peor ranking se asignará un valor menor. En el caso del % crecimiento del PIB, se asignará un valor de 1 a 6 de

acuerdo a las pendientes de las curvas, dada la mejor tendencia observable del Gráfico 1.

Tabla 6: Ponderación de las variables analizadas para los países seleccionados.

País	Variación PIB anual	Facilidad para hacer negocios	Percepción de la Corrupción	Competitividad Global	Networked Readiness Index	Index
Chile	3	5	6	6	6	5,2
Colombia	5	3	4	3	4	3,8
Perú	2	4	5	2	2	3,0
Panamá	1	2	4	5	5	3,4
México	4	6	2	4	3	3,8
Rep. Dom	6	1	1	1	1	2,0

Fuente: Elaboración propia.

De la Tabla 6, se aprecia que Colombia y México resultan ser los países más atractivos para invertir, seguido de Panamá, Perú y en último lugar República Dominicana.

Dados las preferencias señaladas por los dueños de esta empresa, en los capítulos siguientes se analizarán los mercados de Colombia y Perú, quedando los restantes países para ser evaluados en un estudio posterior y que no formará parte de este trabajo.

3 ANÁLISIS DE COLOMBIA

Para caracterizar a este país de manera amplia, se realizará un análisis de PESTEL, para establecer las condiciones políticas-legales, económicas, socio-culturales y tecnológicas de Colombia ante la mirada de potenciales inversionistas extranjeros. Adicionalmente, se realizará un análisis cultural de Hofstede entre Chile y Colombia para determinar la existencia de barreras culturales de importancia.

3.1 Análisis General de Colombia

3.1.1 Análisis PESTEL

3.1.1.1 Político

Colombia posee una forma de gobierno presidencialista, y está constituido como un estado unitario, social y democrático de derecho, organizada políticamente en 32 departamentos descentralizados, y el Distrito capital Bogotá.

El sistema electoral es sufragio voluntario, siendo la abstención una de las más altas de América.

En términos de estabilidad política y la ausencia de violencia (Banco Mundial, 2016),

Colombia tiene un ranking de 11 en 2014, considerado bajo en una escala de 1 a 100, debido principalmente al conflicto con las guerrillas que han amenazado la estabilidad de la región. A modo de comparación, el indicador de Chile en este ranking es de 63.

Por otro lado, la coalición política del presidente actual, Juan Manuel Santos, consiste en 6 partidos políticos y controla casi el 90% del Congreso. El principal logro de su gobierno ha sido la negociación con las FARC por un acuerdo de paz, cese de hostilidad y dejación de las armas, con el objetivo de convertir a este grupo en un movimiento político legal.

Colombia es uno de los cuatro miembros fundadores de la Alianza del Pacífico, agente de co-mecanismo político, económico y de integración que promueve la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas entre los miembros, así como una bolsa de valores comunes y embajadas conjuntas en varios países. También es miembro de las Naciones Unidas, la Organización de los Estados Americanos, la Organización de Estados Iberoamericanos, la Unión de Naciones Suramericanas y la Comunidad Andina de Naciones.

Con respecto a esta última, Colombia tiene vigente desde hace más de 30 años un tratado de liberación comercial con los otros países de esta Comunidad, y ha profundizado sus relaciones con los países miembros del Mercosur. Además tiene suscritos acuerdos de libre comercio con Chile, México y Venezuela, en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración.

En otro aspecto, el Gobierno del presidente Santos ha mostrado compromiso en impulsar la inversión en su país, en particular para el sector de Servicios a través del Ministerio de Tecnologías de la Información, abriendo una gama de oportunidades para las industrias de software y servicios TI.

3.1.1.2 Económico

El alto índice de criminalidad, el narcotráfico y la fuerte dependencia de las exportaciones de petróleo son los principales desafíos de crecimiento. Sin embargo, la fuerte reservas de divisas, buen ambiente de negocios, y la mano de obra altamente educada son los factores que hacen a esta economía competitiva, registrando un notable crecimiento durante la última década.

En general, Colombia enfrenta un clima económico favorable, considerándose como uno de los países más competitivos de la región. Este ambiente ha propiciado el aumento de los flujos de inversión extranjera directa, llegando a recibir en el 2014 más de US\$16.000 millones (Iregui, Ramírez, & Gara, 2014). Como referencia, Chile recibió en el mismo año cerca de USD\$10.000 millones y Perú USD\$7.800 millones.

El crecimiento económico de Colombia es impulsado principalmente por el consumo privado y las exportaciones. Esta economía experimentó un crecimiento moderado durante desde 2006 hasta 2011 y se prevé que presenciar buen crecimiento sobre 2012-2017 y llegar a un estimado de \$ 451,6 mil millones para el año 2017.

Colombia también es conocida como una importante fuente mundial de esmeraldas,

mientras que más del 70% de las flores cortadas importadas por los Estados Unidos son de Colombia.

Las exportaciones no tradicionales han impulsado el crecimiento de las ventas al exterior de Colombia, así como la diversificación de los destinos de exportación gracias a los nuevos acuerdos de libre comercio. Principales socios comerciales son Estados Unidos, India, China, la Unión Europea y algunos países de América Latina.

Sin embargo, mientras la devaluación actual del peso colombiano podría favorecer a los exportadores locales, ya que al aumentar el margen de ganancias por la conversión al dólar, pueden bajar sus precios y volverse más competitivos en mercados extranjeros, para los importadores de productos y servicios extranjeros se convierte en una dificultad al momento de evaluar el ingreso al mercado colombiano.

Por otro lado, según el portal Invierta en Colombia e IDT Colombia (*International Data Corporation*), entre 2003 y 2014 el mercado de software y TI en este país ha presentado un crecimiento de 5 veces su tamaño. De la cuota total del mercado, el hardware representa un 56%, el software un 31% y los servicios un 13% (Invierta en Colombia, 2016), y los principales servicios TI ofrecidos en Colombia están relacionados con *outsourcing* e implementación y soporte.

Datos:

- El PIB de Colombia (2015): 669 mil millones. Ocupa el puesto 28 a nivel mundial.
- Colombia gasta el 7,3% de su PIB en educación.
- Estructura del PIB: Agricultura 6,3%, Industria 36% y Servicios 57,7%
- Fuerza Laboral (2014): 23,6 millones de personas (48.65% de la población)
- Tasa de Desempleo (2014): 9,1%
- Tasa de inflación (2014): 2,9%
- IED (2015): 4,5 % del PIB
- Principales Industrias: Textil, alimentos, aceites, vestuario y calzado, bebidas, químicos, cemento, químicos, esmeraldas.
- Importaciones (2015): USD 62 mil millones. Principales *commodities* son equipamiento industrial y de transporte, químicos, papel, combustibles y electricidad.
- Exportaciones (2015): USD 57 mil millones. Principales *commodities* son petróleo, carbón, esmeraldas, café, níquel, flores, bananas.
- Principales socios comerciales: Estados Unidos y China.

3.1.1.3 Social

A continuación se presentan algunos indicadores correspondientes al ámbito social:

- Población (2015): 48,5 millones de habitantes. 51% mujeres, 49% hombres. La tasa de crecimiento anual de la población es de un 1,04%.
- Más de 3 millones de colombianos viven en el exterior, principalmente en Estados Unidos, España, Venezuela y Canadá.
- Cuarto país más poblado de América, luego de Estados Unidos, Brasil y México.
- Las ciudades más desarrolladas son Bogotá, Medellín y Cali.

- El idioma principal es el español, pero cerca de medio millón de colombianos aún hablan un centenar de lenguas amerindias a lo largo del país.
- Ocupa el tercer lugar del mundo en el Índice del Planeta Feliz, que mide el desarrollo de los países con base en la expectativa de vida, la percepción subjetiva de felicidad y la huella ecológica.
- La esperanza de vida es de 74,79 años.
- La tasa natalidad es de 16,47 cada mil habitantes (2015).
- La tasa de mortalidad es de 5,4 cada mil habitantes (2015)
- El 93,4 colombianos saben leer y escribir.
- El 32,7% de la población vive bajo la línea de la pobreza (2012)

3.1.1.4 Tecnológico

Colombia se ubica en el lugar 64 de 143 países en el ranking de *Readiness Index* del año 2015, que mide los factores que apalancan las TICs con el desarrollo de un país. En este sentido, en este sector muestra una tasa de crecimiento saludable desde 2014, alrededor del 10%.

Colombia cuenta con más de 5.500 grupos de investigación en ciencia y tecnología, apoyados por organismos gubernamentales que promueven el emprendimiento y la innovación en el país, ofreciendo subvenciones y otros servicios a nuevas empresas.

Colombia representa el mercado de TI tercera más grande de América del Sur.

3.1.1.5 Ecológico

Colombia tiene el número más grande de especies por kilómetro cuadrado en el planeta, siendo el segundo país más mega diverso del mundo después de Brasil, de un total de 17. A pesar de ello, es responsable de la destrucción de la mitad de la biodiversidad de la Tierra, junto a Australia, China, Ecuador, Indonesia, Malasia, México y Estados Unidos.

Para el año 2014 en Colombia había 359 especies silvestres en peligro de extinción.

Las medidas que ha tomado el gobierno colombiano frente al cambio climático han sido preparar un plan de reducción de emisiones de gases contaminantes en un 20% para el año 2030. Dentro de este ámbito, la optimización de rutas de flotas de vehículos de transporte de carga y pasajeros se presenta como una oportunidad para disminuir la contribución de estas empresas a la contaminación atmosférica, al disminuir la cantidad de gases de combustión al optimizar el uso de combustibles, disminuyendo su huella de carbono.

3.1.1.6 Legal

Colombia posee dos leyes y un decreto que se relacionan con la protección de la libre competencia. La ley 1340 de 2009 le otorga las facultades a la Superintendencia de Industria y comercio para controlar y velar por el cumplimiento de estas leyes, a la vez que le permite imponer sanciones económicas ante incumplimientos como prácticas

comerciales restrictivas, competencia desleal e integraciones empresariales no aprobadas por la Superintendencia.

La ley 155 de 1959 y el Decreto 2153 de 1992 prohíben todas aquellas conductas que atenten contra la libre competencia, limitando o restringiendo a otros competidores dentro de un mercado, y aplicable a cualquier industria a excepción de la banca y la aeronáutica, que son reguladas por otros organismos.

Dada la reforma tributaria, actualmente en desarrollo en Colombia, se espera que el impuesto al valor agregado suba de 16% a 19% para el 2016 en adelante.

El régimen corporativo colombiano goza de una estabilidad y seguridad jurídicas, además de contar con tramitaciones legales sencillas y expeditas, sin requerir autorización gubernamental.

Para desarrollar negocios en este país de manera permanente se deben constituir una sociedad o sucursal de sociedad extranjera, siendo la legislación colombiana flexible y moderna en materia societaria, permitiendo que la responsabilidad de los accionistas se limite al monto de su respectivo aporte. No se requiere contar con un socio o inversionista local, y salvo ocasiones puntuales, la totalidad del capital de las sociedades puede ser extranjero y no existen restricciones para su repatriación, siempre y cuando se haya realizado su registro como inversión extranjera ante el Banco de la República.

En cuanto a las leyes laborales, existe similitud con las chilenas. Todos los contratos de trabajo se rigen por la ley local, independiente de la nacionalidad de las partes.

Conforme las normas aplicables, hay pagos que obligatoriamente deben considerarse como salario, independientemente del querer de las partes, como comisiones o bonos por cumplimiento de metas. Asimismo, si bien el salario puede ser pactado en moneda extranjera, el pago debe hacerse en Pesos colombianos.

Por otro lado, tanto nacionales como extranjeros residentes en Colombia y vinculados mediante contrato de trabajo, están obligados a afiliarse al sistema integral de seguridad social, salvo la afiliación al sistema de seguridad social en pensiones para extranjeros, la cual es voluntaria.

3.1.1.7 Conclusiones al análisis PESTEL

Colombia resulta ser un mercado atractivo para la inversión extranjera, debido principalmente al avance que ha demostrado en cuanto a sus políticas de gobierno, estabilidad general del país, resolución de conflictos con grupos armados, y buenos resultados a nivel económico.

El mercado colombiano presenta oportunidades para la empresa de servicios logísticos, debido al crecimiento en las importaciones de servicios y su proyección futura en aumento, además de la cercanía geográfica y cultural, y similitud legislativa.

En términos generales, se puede predecir que el inversionista chileno se encontrará con

una economía propicia para hacer negocios, bajo un gobierno que promueve y avala una libre economía de mercado. Si bien es cierto aún no se han erradicado los conflictos con grupos armados y el narcotráfico, que podrían poner en riesgo la estabilidad económica y política de este país, el gobierno colombiano ha mostrado avances importantes en los últimos años en la resolución de estos conflictos.

3.1.2 Análisis de Hofstede entre Chile y Colombia

Las diferencias culturales al momento de hacer negocios es un factor importante que cualquier empresa debe considerar al momento de evaluar la penetración a nuevos mercados.

Geert Hofstede, psicólogo social holandés, desarrolló un análisis cultural durante los años 60 que acoge y agrupa estas diferencias en 5 dimensiones que pueden ser categorizadas en altas, medianas o bajas (The Hofstede Centre, 2016).

Estas dimensiones son:

- Distanciamiento del poder: el cual se refiere al grado de aceptación en los miembros “menos poderosos” de una cultura de la desigualdad y de las diferencias de poder. Este indicador será alto en aquellas culturas donde la inequidad es aceptada y esperada, y serán incluso países más violentos, mientras que un puntaje bajo refleja la perspectiva de igualdad de derechos. En términos generales, los subordinados se sentirán más cómodos cuando es el superior quien toma las decisiones y asume la responsabilidad.
- Individualismo vs Colectivismo: Este contraste evalúa el grado en que los individuos esperan valerse por sí mismos o actuar como grupo u organización. La tendencia colectivista en una cultura implicará que las personas responderán a lazos más allá de las organizacionales.
- Masculinidad vs Femenidad: Este contraste evalúa la tendencia de una cultura hacia patrones de conductas masculinas o femeninas. Las sociedades con tendencia hacia un patrón masculino presentarán más orientación al logro, la competitividad, el heroísmo, la asertividad y la recompensa material por el éxito, mientras que aquellas con patrones más femeninos presentarán preferencia por la cooperación, el consenso, la empatía, la modestia, la preocupación por los débiles y la calidad de vida.
- Aversión a la incertidumbre: se refiere al grado con que una cultura puede aceptar lo desconocido, el cambio y los riesgos. Las culturas con mayor puntaje evitarán tomar riesgos. En términos generales, los empleados con alta aversión a la incertidumbre tienden a aceptar el cumplimiento de normas y reglas, y valoran la estabilidad laboral.
- Orientación al largo plazo vs corto plazo: se refiere al contraste entre una cultura que otorga más importancia a la planeación a largo plazo en comparación de aquella orientada a las preocupaciones inmediatas.

- En versiones posteriores a este análisis se incorporó un sexto indicador, llamado Indulgencia, el cual evalúa el grado en que una cultura trata de controlar sus deseos e impulsos, basados en la forma en que son criados. En términos generales evalúa el grado en que una sociedad permite la libre gratificación de los impulsos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar la vida y divertirse. Un control relativamente débil es llamado Indulgente, mientras que uno más fuerte es llamado Restringido, y será aquel regulado por estrictas normas sociales.

3.1.2.1 Análisis de Hofstede

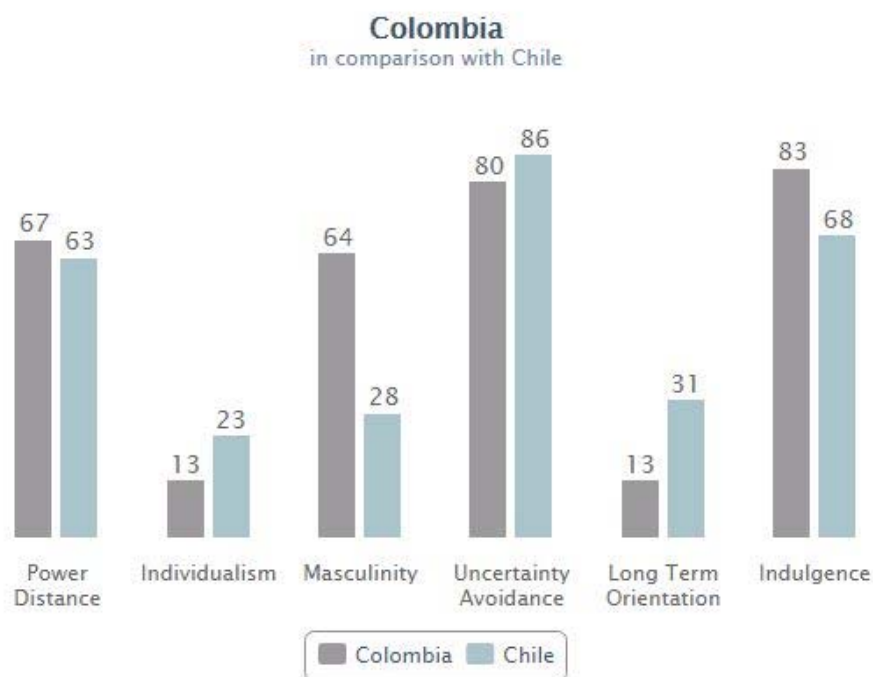


Gráfico 2: Análisis de Hofstede entre Chile y Colombia

Tabla 7: Análisis de Hofstede entre Chile y Colombia

Dimensión	Chile	Colombia
Distancia del poder	Chile ocupa una posición intermedia a alta en esta dimensión con un valor de 63, debido a que sus episodios de autoritarismo pasado aún perduran en diversos campos. Las normas organizacionales se presentan en forma piramidal y con bajo grado de delegación. Símbolos de estado se utilizan para subrayar las diferencias de poder, y se encuentran presentes estructuras sociales jerárquicas y clases sociales más rígidas.	Colombia ocupa una posición de 67, mostrando que Colombia es una sociedad que cree que las desigualdades entre las personas son simplemente un hecho de la vida. Esta desigualdad es aceptada en todos los estratos sociales, por lo que un líder sindical tendrá más poder que otros miembros del sindicato. Un fenómeno similar se observa entre los líderes empresariales y entre los más altos cargos en el gobierno.

Individualismo	<p>En esta dimensión, Chile puntúa bajo con 23, en línea con la mayoría de los otros países de América Latina. En general, se aprecia que los trabajadores de cualquier nivel tienden a buscar una mayor autonomía y variedad en sus posiciones, son mucho más firmes que en el pasado y no dudan en cambiar de empleador. Esto podría esperarse debido al notable incremento del PIB de Chile y el hecho de que el desarrollo económico fomenta el individualismo. Sin embargo, algunas prácticas paternalistas aún permanecen en su lugar, sobre todo fuera de Santiago.</p>	<p>Colombia con una nota 13 en esta dimensión es uno de los países menos individualista en el mundo, sólo superado por Ecuador, Panamá y Guatemala.</p> <p>Dado que los colombianos son un pueblo muy colectivista, para tratar con ellos e integrar su grupo es muy importante alinearse con la opinión del grupo.</p> <p>A menudo tienen sus fuertes identidades ligadas a las diferencias de clase. La lealtad a esos grupos es de suma importancia ya menudo es a través de grupos que las personas obtienen privilegios y beneficios que no se encuentran en otras culturas. Al mismo tiempo, se evitan conflictos, al mantener la armonía del grupo y para salvar la cara.</p> <p>Las relaciones prevalecen por sobre las tareas, y tratarán de ayudar si sienten que beneficia la relación o si perciben que existe alguna conexión con el grupo. Sin embargo, aquellos que son percibidos como "forasteros" fácilmente serán excluidos o considerados como "enemigos".</p> <p>El estilo de comunicación preferido es rico en contexto, por lo que los discursos públicos y documentos escritos suelen ser extensos y elaborados.</p>
Masculinidad	<p>Aunque es difícil de detectar, la evidencia revela el carácter femenino de la sociedad chilena con su puntuación de 28 en esta dimensión. Lejos de ser arrogante, tanto los hombres como las mujeres chilenas muestran un comportamiento o actitud modesta.</p> <p>En los países femeninos la atención se centra en "trabajar para vivir", presentando un sentido de "pertenencia" dentro de un grupo social, poniendo valor a los vínculos interpersonales cálidos y buscando tácitamente la aprobación de su grupo. En consecuencia, los chilenos tienden a ser los miembros de apoyo en un equipo y los líderes se</p>	<p>Con 64 Colombia es una sociedad masculina, altamente impulsada por y orientada al éxito.</p> <p>Los colombianos son competitivos, pero colectivistas más que individualistas. Esto significa que la competencia está dirigida a los miembros de otros grupos (o clases sociales), no hacia los que se perciben como miembros de su propio grupo.</p> <p>La gente busca la pertenencia a grupos que les dan estatus y recompensas ligadas al rendimiento, pero a menudo sacrifican ocio por el trabajo, siempre y cuando esto apoye la pertenencia al grupo y a quienes detentan el poder.</p>

	<p>esfuerzan por consenso.</p> <p>La gente valora la igualdad, la solidaridad y la calidad de su vida laboral.</p> <p>Los conflictos se resuelven por el compromiso y la negociación y se favorece como incentivo el tiempo libre y la flexibilidad.</p>	
Aversión a la incertidumbre	<p>Con 86 Chile tiene una alta aversión a la incertidumbre, como también lo tiene la mayoría de los países de Latinoamérica que pertenecieron al reino español.</p> <p>Estas sociedades muestran una fuerte necesidad de normas y regulaciones, y elaboran sistemas jurídicos con el fin de estructurar la vida.</p> <p>Al contrario de otros países de Latinoamérica, Chile muestra los índices más bajos de corrupción.</p> <p>En línea con su alta puntuación en esta dimensión, y en cierta medida impulsada por su pasado autoritario, Chile tiene una alta dependencia de expertos y autoridades, en particular entre los empleados no directivos.</p>	<p>Con 80 Colombia también tiene una puntuación alta en esta dimensión, que significa que, como nación, están buscando mecanismos para evitar ambigüedades. Las emociones se expresan abiertamente; hay extensas reglas para todo y el conservadurismo social goza de muchos seguidores. Esto también se refleja en la religión, que es respetada, conservada y seguida por muchos.</p> <p>Las reglas no son necesariamente seguidas, pues esto depende de la opinión del grupo, sobre todo si el grupo siente que las reglas son aplicables a sus miembros y depende, en última instancia, de la decisión de quienes detentan el poder. En términos de trabajo esto se traduce en una planificación detallada que no necesariamente es seguida en la práctica.</p> <p>La combinación de una alta puntuación en esta dimensión con las anteriores significa que es difícil cambiar el <i>status quo</i>, a menos que una figura de autoridad sea capaz de amasar un gran grupo de personas y guiarlos hacia el cambio.</p>
Orientación al Largo Plazo	<p>Con una puntuación baja de 31, se dice que Chile tiene una cultura normativa. Se presenta una fuerte preocupación por el establecimiento de la verdad absoluta y normativa en su pensamiento.</p> <p>Muestran un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro, y un enfoque en el logro rápido de resultados.</p>	<p>Con una puntuación de 13, la cultura colombiana también se clasifica como normativa, y muestra una descripción similar a la de la sociedad chilena.</p>
Indulgencia	Una puntuación alta de 68 en esta	Con una puntuación de 83, Colombia

	<p>dimensión significa que Chile tiene una orientación relativamente indulgente. La gente en las sociedades clasificadas por una alta puntuación en Indulgencia exhibe generalmente una voluntad de hacer realidad sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse. Los chilenos poseen una actitud positiva y tienen una tendencia hacia el optimismo. Además, le dan un mayor grado de importancia al tiempo de ocio, actúan como les plazca y gastan dinero como desean.</p>	<p>también se muestra como una sociedad Indulgente, siendo su descripción similar a la de Chile.</p>
--	--	--

3.1.2.2 Conclusiones del análisis

En general, Chile y Colombia comparten resultados similares en la mayoría de las dimensiones de Hofstede, por ello es esperable que no existan diferencias culturales muy marcadas. Sin embargo, se aprecia que Colombia posee un distanciamiento de poder un poco más marcado que Chile, así como también actuaría más colectivamente que Chile.

La mayor diferencia se da en la dimensión de Masculinidad, donde Colombia se aprecia más competitiva que Chile, y el actuar en grupo es más fuerte. Por otro lado ambos países actúan orientados al corto plazo y motivados por retribuciones de ocio y placer.

Estas diferencias deben ser consideradas por la empresa al momento de internacionalizarse en Colombia, ya que una alta competitividad podría ser una barrera de entrada en este mercado.

3.2 Análisis del Mercado Colombiano

3.2.1 Análisis de la demanda

Dada la tendencia internacional hacia la globalización, y del hecho de la apertura comercial que Colombia ha desarrollado durante las últimas décadas, este país, así como muchos otros, ha entendido la logística como fuente competitiva, más allá de ser meramente una operación de almacenamiento y transporte dentro de sus empresas. Dicho cambio se ve reflejado como tendencia mundial de realizar un cambio organizacional, donde los directores de logística, abastecimiento y cadenas de suministro ahora se encuentran al mismo nivel que otras áreas de una compañía, como las áreas comerciales, finanzas, recursos humanos, marketing, entre otras.

Colombia ha entendido entonces que se hace necesario desarrollar y optimizar las capacidades logísticas que permitan ahorrar tiempo y costos de transporte, almacenamiento y distribución de materias primas, partes y productos terminados,

desde las empresas hasta los consumidores finales, tomando en cuenta la estrategia y operaciones de la empresa.

Dentro de los factores de éxito del proceso logístico identificados se encuentran el correcto entendimiento y alineamiento de la estrategia de una empresa con su modelo operativo, el análisis riguroso y exhaustivo del proceso de gestión de la demanda, de las redes de distribución para la atención de los clientes, de la gestión del pedido y del transporte, de la administración de inventarios y de los procesos de almacenamiento, además de contar con un sistema de soporte de estos factores y una cultura de medición que se focalice en la calidad de la información y la gestión de estos indicadores.

Colombia se encuentra aún en proceso de fortalecer sus redes viales, aéreas y férreas, a la vez que invierte en mejorar y evolucionar la infraestructura en general del país. Por otro lado, los avances tienen que ir adaptándose a las necesidades de la comunidad colombiana, quienes comienzan a exigir que se satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las del futuro, manteniendo el foco en la sostenibilidad en tres dimensiones: económica, ambiental y social.

Dentro de los mercados en los que la empresa desarrolladora de *Route Pro* ve potencial e interés para ofrecer sus servicios se encuentran el de los alimentos recurrentes, el de insumos para oficinas, el traslado de personal y el de las cementeras.

3.2.1.1 Mercados Objetivo

Los alimentos recurrentes se definen como aquellos que son de uso frecuente, y son en su mayor parte perecibles. El transporte de mercancías en las grandes ciudades es el reflejo de múltiples y diversas cadenas logísticas, que dependen del horario, el tipo y tamaño del vehículo, la ruta y el tiempo necesario para una carga o descarga, el cual será radicalmente diferente en el reparto de productos frescos de alimentación al comercio minorista o de barrio, que a grandes supermercados, como también en la distribución de materiales de construcción a una obra o a una fábrica, o de bebidas a bares y restaurantes (Zona Logística, 2015).

Por otro lado, se tiene el segmento de insumos para oficinas, donde existe una gran gama de productos para despacho y periodicidad, desde papelería y artículos de escritorio hasta insumos más elaborados como tóner para impresoras y fotocopiadoras.

Con respecto al traslado privado de personal, existen diferentes tipos de clientes, desde aquellos más informales, donde no existe una planificación previa como es la de clientes corporativos, hasta aquellos como el segmento de personal de aerolíneas y en turno para los cuales es posible anticipar y manejar una cartera de clientes.

El mercado de las cementeras forma parte del sector de materiales para la construcción. Localmente, la producción y consumo de cemento se considera un indicador de referencia del crecimiento del sector de la construcción. Durante los últimos años (Arce & Serrano, 2015) se ha presentado un crecimiento de la producción de cemento gris, al igual que un crecimiento acumulado de dos dígitos en el despacho de este material, siendo la mayor proporción a contratistas y constructores.

La de materiales de construcción se puede considerar una industria madura y fuerte en Colombia gracias al dinamismo del sector y a la constante demanda de productos, que se han ajustado a la regulación nacional, una de las más estrictas de Latinoamérica y modelo para varios países.

En Colombia, la proporción de la cantidad de vivienda está dividida en un 30% en vivienda de interés social (VIS) y en un 70% en vivienda de mayor valor. Las principales ciudades del país son Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Barranquilla y Cartagena, entre otras. Las viviendas VIS es mayor en Barranquilla y Cali (aprox. 50%), Bogotá (32%) y Medellín (22%), y se mostraron un crecimiento durante el 2014 de un 17,9%, mientras que las viviendas de mayor valor crecieron a un 12%.

El gobierno colombiano planea una inversión de 3.000 millones de dólares entre 2015 y 2018 para impulsar la edificación de 400 mil viviendas a través de todos sus programas de vivienda social.

Por otro lado, los sector de edificación mostraron durante el 2014 un crecimiento de un 11%, mientras que para los centros comerciales fue de un 22% y se espera se mantenga a esa tasa durante los próximos 3 años, el de las oficinas creció en un 8% anual al igual que el sector hotelero y el de los restaurantes. Dado lo anterior, se aprecia que la demanda por cemento será importante en los siguientes años, dado el crecimiento proyectado en esta industria.

La Encuesta Nacional de Logística 2015 (Colombia es Logística, 2016) muestra que los usuarios de servicios logísticos pueden dividirse entre los sectores, Básico (actividades de minería, agricultura, ganadería, hidrocarburos, etc.), Manufactura (aquellas productoras de bienes), Comercio Mayorista y Minorista (aquellas dedicadas a la distribución y comercialización de productos) y Proveedores de Servicios No Logísticos (aquellas dedicadas a otro tipo de actividades, como comunicaciones, ingeniería, banca, educación, etc.). El sector de interés para este análisis es Comercio Mayorista y Minorista, el que representa un 4,7% del mercado, siendo un 49,6% y un 18,7% pequeñas y medianas empresas, respectivamente. El costo logístico respecto de las ventas en general varía entre un 7 a 17%, y solo un 75% de los pedidos en promedio llega a tiempo y completo.

Del total encuestado, solo un 40% de las empresas usuarias de logística cuentan un desarrollo logístico medio, donde se contempla cierto diseño de la red logística y la incorporación de nuevas tecnologías, comportándose en general más reactivos que planeadores, siendo el objetivo principal dar cumplimiento a los compromisos sin contar con un control de costos detallado que permita evaluar si la operación puede ser optimizada. Por otro lado, en esta encuesta se pidió a las empresas usuarias de logística que se autoevaluaran con respecto al grado de innovación en sus operaciones y la nota promedio fue baja, porque el proceso logístico es percibido y desarrollado con un alto grado de operatividad, dejando de lado la planeación y la incorporación de nuevas ideas, proyectos y soluciones innovadoras y colaborativas que contribuyan a la excelencia de la cadena de valor.

Con respecto a la visión de la industria colombiana usuaria en este ámbito, esta encuesta deja en claro que la primera prioridad para los próximos 2 años es la disminución de los costos logísticos y una reducción de los ciclos de pedidos y entrega de productos.

Dado este contexto, *Route Pro* se presenta como una alternativa con mucho potencial, que tendría muy buena aceptación en el mercado colombiano, dados los desafíos propuestos, ya sea a nivel de grandes, medianas o pequeñas empresas.

3.2.2 Análisis de la oferta de productos y servicios de logística

3.2.2.1 Análisis General

De la Encuesta Nacional de Logística de Colombia se puede detectar que solo un 37,8% de los proveedores de soluciones logísticas utilizan herramientas para planificar rutas en la gestión y administración de la flota de transporte.

Fue consultada la página Catálogo de Logística (Catálogo de Logística, 2016) y solo se encontraron 3 empresas que proveen este tipo de servicio en mayor o menor medida a nivel nacional, dos de ellas que contemplan el seguimiento en ruta de cargas mediante GPS.

Otra fuente de información es la revista colombiana *Andina Traffic* (ITS Colombia, 2016) de donde es posible obtener información de proveedores especializados, tales como Acyclica¹, CCL², Transcontrol³ y Solutrans⁴.

A nivel de producto, existe en el mercado online una variedad de productos que ofrecen este servicio en forma remota, siendo los principales las empresas españolas Routing Reparto⁵, Rutas⁶, SOA⁷ y Logisplan⁸, y la americana Trackroad⁹, quienes ofrecen incluso periodos de prueba gratuito para probar sus productos.

3.2.2.2 Conclusiones análisis de la oferta

Dado lo específico del mercado en cuestión, es posible señalar que la oferta de empresas especializadas en desarrollo de software para la planificación de rutas es muy pequeña a nivel local, algunas empresas de internacionalización de productos tiene complejos sistemas de seguimiento y control de mercancías, pero no de planificación de despachos locales utilizando rutas optimizadas.

¹ Página web <https://www.acyclica.com/products/acyclica-analyzer> visitada el 18 de enero de 2016.

² Página web <http://www.ccl.com.co/servicio-de-logistica/TAT/> visitada el 18 de enero de 2016.

³ Página web <http://transcontrol.co/track/comercial/index2.xhtml> visitada el 18 de enero de 2016.

⁴ Página web <http://fichas.findthecompany.com.mx/l/142297217/Solutrans-Soluciones-Tecnologicas-Para-el-Transporte-SAS-en-Armenia> visitada el 18 de enero de 2016.

⁵ Página web <http://www.routingreparto.com/Precios-planificador-rutas> visitada el 19 de enero de 2016.

⁶ Página web <http://personales.upv.es/arodrigu/rutas/index.htm> visitada el 19 de enero de 2016.

⁷ Página web <http://soa.iti.es/software-para-la-optimizacion-de-rutas-y-gestion-de-flotas> visitada el 19 de enero de 2016.

⁸ Página web <http://www.logisplan.com/> visitada el 19 de enero de 2016.

⁹ Página web <http://www.trackroad.com/conn/GetStartedWhat.aspx?ReturnUrl=../GetStarted.aspx> visitada el 19 de enero de 2016.

En general, los principales servicios TI ofrecidos en Colombia están relacionados con Outsourcing e Implementación & Soporte (International Data Corporation, 2015), cuyo costo es variable de acuerdo al contrato y alcance del servicio ofrecido, y también a las necesidades de cada cliente.

La oferta de software para descargar desde internet o comprar, por otro lado, es variada y podría ser el primer foco de competencia en términos de costos. En promedio, el costo por descarga de software varía entre 28 y 35 USD por vehículo, sin soporte en línea, y configuración por el usuario. Si se incluye el módulo de seguimiento el costo oscila entre 32 y 40 USD por vehículo.

3.2.3 Análisis de la Industria: 5 Fuerzas de Porter

Este análisis caracterizará la industria de las empresas de ingeniería desarrolladora de software para logística de transporte y gestión de flotas, que servirán para determinar la estrategia para ingresar al mercado colombiano.

Las 5 fuerzas de Porter aquí descritas servirán para comprender íntegramente como es la estructura del sector en el cual esta empresa compete.

3.2.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Como proveedor extranjero, en el caso que la intención sea internacionalizar el negocio a Colombia, es posible anticipar que las principales barreras de entrada será la burocracia del sistema público. Tal como se evidenció Sección 2.1 con el menor ranking que tiene Colombia con respecto a la facilidad para hacer negocios, a pesar de que Chile actualmente tiene dos Acuerdos Comerciales con Colombia, el primero es un Tratado de Libre Comercio y el segundo es un convenio para evitar la doble tributación (ProChile, 2015), aun esto podría convertirse en una barrera de entrada.

Por otro lado, del análisis de Hofstede, está la cultura nacionalista y de actuar en grupo de este país, además de la percepción de ser algo corrupto, por lo que la empresa deberá implementar una sólida estrategia de diferenciación, enfocada a generar una imagen de confianza y calidad de los servicios y producto que ofrezca. De esto se podría inferir que el principal problema sería la dificultad para conseguir clientes, ya que en general una empresa colombiana escogerá una empresa ya operativa o un producto existente, de preferencia local, con cierto grado de experiencia y trayectoria para adquirir sus productos o servicios. Por lo anterior, esta amenaza se estima de nivel medio-alto.

3.2.3.2 Nivel de rivalidad entre los competidores

Los principales competidores, detectados en el análisis de oferta realizado en la sección 3.2.2.2., al ser esta un área muy específica, son los proveedores de servicios logísticos y de soluciones tecnológicas para el transporte, en su mayoría locales. A nivel de software, existe una variada oferta pero no se aprecia en exceso o algún proveedor destacado.

Se evidencia que es un sector en etapa inicial de desarrollo, con un volumen y alcance relativamente joven y reciente. Sin embargo, dada la tendencia creciente de la demanda por este tipo de producto o servicio que optimiza los recursos, es posible que los competidores ya posicionados sean capaces de disminuir sus costos u ofrezcan servicios adicionales para volverse más competitivos, contando además con la ventaja de sus redes de contactos.

Dado lo anterior, se considera que esta amenaza es alta.

3.2.3.3 Poder de negociación de proveedores

Los principales proveedores para este sector es el capital humano, ya que la estrategia de internacionalización podría incluir la apertura de una oficina comercial, situación que se presenta como la más intensiva en este recurso.

Dada esta entrada a un nuevo mercado, se podría asumir en su etapa inicial con un contingente reducido de personas y equipamiento, por lo que no resultaría difícil cambiar de proveedores, siempre y cuando el capital humano no sea altamente específico para el nivel que requiere la empresa. Bajo ese supuesto, se considera esta amenaza como media-baja.

3.2.3.4 Poder de negociación de los clientes

Dada la variedad de los mercados objetivos a los que apunta esta empresa, se considera que cuenta con una amplia gama de posibilidades para moverse. Dado que se apunta a empresas privadas, de nivel pequeño a mediano, la burocracia será menor, al igual que los tiempos de negociación y toma de decisiones. Si la empresa se esfuerza en demostrar calidad y confiabilidad, promocionando su valor agregado y diferenciación de sus competidores más cercanos, el nivel de amenaza en este ámbito será media.

3.2.3.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Dado que el ingreso a este mercado sería a través de su producto *Route Pro*, el grado de sustitución será dado por la aparición de nuevos softwares, nacionales o extranjeros, para planificación de rutas optimizadas de despacho, que presenten mejoras considerables, como menor tiempo de procesamiento, menor costo o que la tecnología quede obsoleta.

Otra posibilidad es que cada empresa desarrolle su propio software, e internalice este servicio, pero como es algo tan específico, es presumible que se mantenga la tendencia de adquirir el programa y se pague la licencia correspondiente.

De lo anterior se considera esta amenaza como media-baja, ya que se asume que esta empresa estaría constantemente mejorando versiones de su producto, adecuándose a los avances de la industria y tecnología.

3.2.3.6 Conclusiones al análisis de Porter

En resumen, la amenaza de nuevos competidores se considera de intensidad media a alta, siendo alta también la rivalidad entre los competidores, debido al dinamismo en este tipo de industria, compensado en parte por la gran variedad de mercados objetivos a los que apunta, por lo que se espera una rentabilidad en el corto plazo. El resto de las amenazas se aprecian medianas a bajas, ya que la demanda es alta y la oferta es limitada, como también es bajo el nivel de complejidad de este producto y servicio.

El factor de éxito estará dado por la diferenciación y soporte constante que esta empresa le dé a sus clientes, de manera tal de atraerlos y retenerlos.

Según el análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicadas a esta industria se concluye:

- | | |
|---|-----------------------------|
| - Entrada de nuevos competidores: | Grado de amenaza media-alta |
| - Rivalidad entre los competidores: | Grado de amenaza alta |
| - Poder negociación de los proveedores: | Grado de amenaza media-baja |
| - Poder negociación de los clientes: | Grado de amenaza media |
| - Productos sustitutos: | Grado de amenaza media-baja |
| - Análisis General: | Grado de amenaza media |

4 ANÁLISIS DE PERÚ

4.1 Análisis General de Perú

A continuación se realiza un análisis PESTEL para caracterizar a Perú en términos políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, y un análisis cultural de Hofstede que permitirán determinar los desafíos que podrían enfrentar inversionistas extranjeros.

4.1.1 Análisis PESTEL

4.1.1.1 Político

Perú, al igual que Colombia y Chile, también es una república constitucional de representación democrática con un sistema multipartidario. Se organiza en 25 gobiernos regionales, cuyo representante se elige por votación directa cada 4 años.

El presidente de la república se elige mediante obligatorio, cada 5 años, sin posibilidad de ser reelegido para el periodo inmediatamente siguiente.

En términos de estabilidad política y la ausencia de violencia (Banco Mundial, 2016), Perú tiene un ranking de 28 en 2014, el cual es considerado bajo con respecto a Chile (posición 63) pero no tan bajo como el de Colombia (posición 11), considerándose intermedio entre ambos países.

El presidente actual es Ollanta Humala, del Grupo Parlamentario Nacionalista Gana Perú, y junto a otros 8 partidos políticos se distribuyen los 130 escaños del congreso, siendo la mayor proporción la del partido Fuerza Popular con un 36%. Los miembros del Congreso también son elegidos por períodos de 5 años.

Dentro de los principales logros de su gobierno, que cumple su periodo de mandato el 2016, han sido el impulso a la política social, la realización de reformas a la educación y al Código Procesal Penal, la aprobación de la Ley contra el crimen organizado y el buen manejo de la economía, pese a la crisis que afecta a la región. Sin embargo, su gobierno se ha visto envuelto en acusaciones de prácticas de corrupción que han causado gran polémica a nivel nacional.

Por otro lado, Perú tiene una política de comercio exterior abierta, manteniendo acuerdos comerciales con Mercado Común del Sur (MERCOSUR), APEC y la Organización Mundial del Comercio, además de países como Venezuela, México, Chile, Estados Unidos, Canadá, Unión Europea (a través de la Asociación Europea de Libre Comercio - EFTA), China, Singapur, Corea del Sur y Tailandia. Fue uno de los países fundadores de la Comunidad Andina, es parte de la Alianza del Pacífico, agrupación que comparte con México, Colombia y Chile, y también de la Unión de Naciones Suramericanas, UNASUR.

Con los acuerdos de libre comercio vigentes al 2014, Perú cubre cerca de un 95% de las exportaciones. Adicionalmente, Perú ha iniciado negociaciones comerciales correspondientes al Acuerdo de Asociación Transpacífico, el cual comprende a Chile, Singapur, Australia, Nueva Zelanda y Estados Unidos.

4.1.1.2 Económico

Los principales desafíos para el crecimiento de Perú son el impacto de condiciones externas adversas tales como la caída de los mercados internacionales, la caída en los precios de materias primas debido a la desaceleración económica de su principal socio comercial como lo es China, la volatilidad financiera por el alza en las tasas de interés de Estados Unidos, entre otras. Por otro lado, hay factores internos que también afectan el crecimiento de este país, como por ejemplo las medidas para mitigar los efectos de las condiciones climáticas adversas en industrias como la pesquera, retrasos en la implementación de programas de inversión pública y privada, y la incertidumbre asociada al inminente cambio de gobierno.

Sin embargo lo anterior, Perú ha mostrado un fuerte crecimiento en el empleo y los ingresos, lo que ha reducido los indicadores de pobreza. De hecho, Perú es uno de los países de Latinoamérica más descentralizado en su riqueza, tal como lo muestra su índice de Gini. Una gran proporción de los ciudadanos es propietario de sus viviendas y de micro negocios, existe una gran demanda en educación y de adquirir productos bancarios. En los últimos 10 años Perú ha logrado disminuir a la mitad sus índices de pobreza, y disminuir de un 15 a 4% la proporción de la población que vive por debajo de la línea oficial de la extrema pobreza.

Se espera que el crecimiento para los próximos 2 años sea de un 4% anual, principalmente debido a la entrada en operación de grandes proyectos mineros, y apostando a un incremento de la productividad basándose en mejoras de la calidad de la educación, infraestructura, seguridad interna, eficiencia y modernidad, a través de la ejecución de reformas.

Respecto a la calificación del riesgo para inversiones, de acuerdo a Standard & Poor's,

Perú obtiene la segunda mejor calificación de Latinoamérica, con un BBB+ que indica una alta capacidad de repago. Este rating expresa la opinión de la agencia Standard&Poor's respecto de la habilidad e intención de un gobierno de cumplir con sus obligaciones en forma y tiempo (Standard & Poor's, 2016). Chile está calificado en este rating con AA-, que indica una calidad superior, liderando el rating de la región. Colombia por su parte está calificada como BBB, que indica una moderada capacidad de prepagado.

Datos:

- El PIB de Perú (2014): 377 mil millones. Ocupa el puesto 47 a nivel mundial.
- Tasa de Desempleo (2013): 3,7%
- Tasa de inflación (2014): 3,2%
- IED (2013): 4,6 % del PIB
- Principales Industrias: minería metálica y no metálica, textil, aceites, café, artesanías.
- Importaciones (2015): USD 43,6 mil millones. Las principales importaciones son refinado de petróleo, petróleo crudo, autos, computadoras y alimentos
- Exportaciones (2015): USD 43,8 mil millones. Las principales exportaciones tradicionales de Perú son oro, cobre, aceite de petróleo, gas natural, zinc, plomo, hierro, harina de pescado y café.
- Principales socios comerciales: Estados Unidos, China, Suiza, Canadá y Japón.

4.1.1.3 Social

A continuación se presentan algunos indicadores correspondientes al ámbito social:

- Población (2015): 31,2 millones de habitantes. 51,12% corresponde a hombres y 48,88% a mujeres. La tasa de crecimiento anual de la población es de un 1,12%.
- Cerca de 2,4 millones de peruanos viven en el exterior, principalmente en Estados Unidos, España, Argentina, Italia, Chile, Japón y Venezuela.
- Las ciudades más desarrolladas son Lima, Arequipa y Trujillo.
- El idioma principal es el español, pero en las regiones andinas aún se hablan las lenguas quechua, aimara, jacaru y cauqui, mientras que en la región amazónica aún existen nativos que hablan las lenguas asháninka y aguaruna, principalmente.
- La esperanza de vida es de 74,1 años.
- La tasa natalidad es de 20,4 cada mil habitantes (2015).
- La tasa de mortalidad es de 5,6 cada mil habitantes (2015)
- La tasa de analfabetismo es de un 6,2%.
- El 4% de la población vive bajo la línea de la pobreza (2014)

4.1.1.4 Tecnológico

Perú se ubica en el lugar 90 de 143 países en el ranking de *Readiness Index* del año 2015, el cual mide los factores que apalancan las TICs con el desarrollo tecnológico de un país, lo que se considera bajo, comparado con el de Colombia (lugar 64) y el de Chile (lugar 38).

De acuerdo al *World Economic Forum*, Perú debe el bajo ranking a la existencia de barreras tales como una baja calidad de la educación en matemáticas y ciencias lo que se traduce en mayor dificultad para preparar al país para el uso de las TICs, y también a la falta de eficacia legislativa para regular el entorno y uso de las TICs.

Aun así, Perú se encuentra algo avanzado con respecto a otros países como Argentina (91), República Dominicana (95), Venezuela (103), Paraguay (105) y Bolivia (111)

Recientemente Perú ha lanzado una agenda de Desarrollo Tecnológico para el Perú del Bicentenario (2016-2021) que busca incrementar el uso de las TICs para mejorar la conectividad y oferta de servicios, convirtiéndose en un real soporte para el desarrollo económico peruano.

4.1.1.5 Ecológico

Perú fue sede de la COP20, cumbre climática mundial organizada por la ONU en el año 2014. Su compromiso es la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero en un 30% para el 2030, por lo que ha comenzado a desarrollar planes de reducción en seis sectores: industria, energía, bosques, agricultura, transporte y residuos. Cada sector implementará acciones concretas en sus proyectos o actividades específicas para cumplir esta meta, siendo complementada con consultas públicas a la ciudadanía.

El plan integral considera además la adaptación a los impactos del cambio climático, así como la promoción, formulación e implementación de medidas complementarias de mitigación para cumplir con las responsabilidades éticas internacionales, a la vez que se mantiene económicamente competitivo.

4.1.1.6 Legal

El gobierno peruano declara ofrecer protección a los intereses de los inversionistas extranjeros, brindando un trato no discriminatorio e igualitario, acceso sin restricción a la mayoría de los sectores económicos y libre transferencia de capitales, además de asegurar derecho a la libre competencia, garantía a la propiedad privada, acceso a crédito interno y externo, libertad para remesar regalías y utilidades provenientes de su inversión, simplicidad para operar en la moneda local (nuevo sol) o en dólares estadounidenses, sin control de cambios.

4.1.2 Análisis de Hofstede entre Chile y Perú

Tal como se evidenció en el punto 3.1.2, las diferencias culturales al momento de hacer negocios es un factor importante que cualquier empresa debe considerar al momento de evaluar la penetración a nuevos mercados, incluso entre países vecinos las barreras culturales podrían tener un gran impacto.

Dadas las dimensiones explicadas en el punto 3.1.2, a continuación se muestra el resultado del análisis Hofstede entre Chile y Perú.

4.1.2.1 Análisis de Hofstede

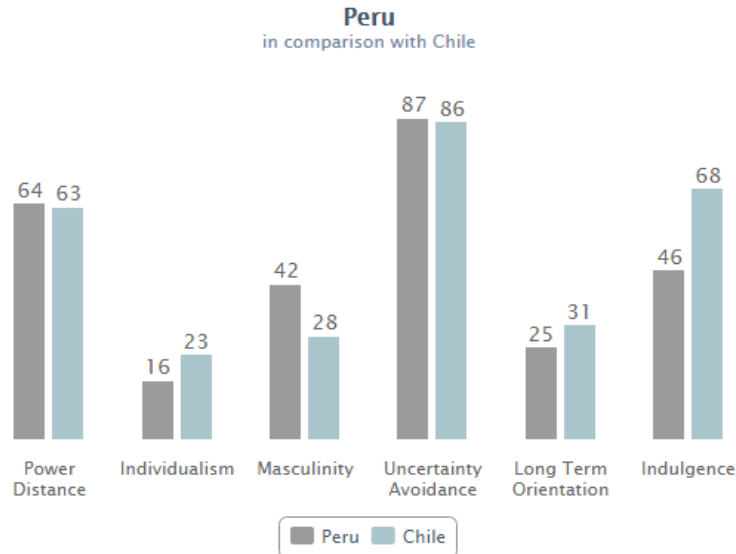


Gráfico 3: Análisis de Hofstede entre Chile y Perú

Tabla 8: Análisis de Hofstede entre Chile y Perú

Dimensión	Chile	Perú
Distancia del poder	Chile ocupa una posición intermedia a alta en esta dimensión con un valor de 63, debido a que sus episodios de autoritarismo pasado aún perduran en diversos campos. Las normas organizacionales se presentan en forma piramidal y con bajo grado de delegación. Símbolos de estado se utilizan para subrayar las diferencias de poder, y se encuentran presentes estructuras sociales jerárquicas y clases sociales más rígidas.	Perú puntúa en forma similar a Chile en esta dimensión. En este aspecto existe una gran proporción de personal que supervisa las tareas y mayores diferencias salariales. Algunos observadores atribuyen el resultado al Imperio Inca, altamente centralizado y estructurado, como también debido a la época colonial y los gobiernos autoritarios que ha tenido y a la Iglesia. Sin embargo, los subordinados peruanos aún perciben a sus superiores como de difícil acceso y no confían en ellos. De manera contraria, los superiores consideran a los subordinados como de una clase diferente y les exigen respeto, particularmente si son de raza negra o de origen indígena.
Individualismo	En esta dimensión, Chile puntúa bajo con 23, en línea con la mayoría de los otros países de América Latina. En general, se aprecia que los trabajadores de cualquier nivel tienden a buscar una mayor	Con una puntuación de 16, Perú muestra una puntuación muy colectivista, en línea con la mayoría de los países Latinoamericanos. Entre otras consecuencias, resulta interesante resaltar que en general la gente considera a las grandes

	<p>autonomía y variedad en sus posiciones, son mucho más firmes que en el pasado y no dudan en cambiar de empleador. Esto podría esperarse debido al notable incremento del PIB de Chile y el hecho de que el desarrollo económico fomenta el individualismo. Sin embargo, algunas prácticas paternalistas aún permanecen en su lugar, sobre todo fuera de Santiago.</p>	<p>compañías como atractivas, a la vez que entre los ejecutivos la relación con la compañía es moral y no calculada.</p> <p>En general se aspira a la conformidad y prefieren tener seguridad a tener autonomía en su posición.</p>
Masculinidad	<p>Aunque es difícil de detectar, la evidencia revela el carácter femenino de la sociedad chilena con su puntuación de 28 en esta dimensión. Lejos de ser arrogante, tanto los hombres como las mujeres chilenas muestran un comportamiento o actitud modesta. En los países femeninos la atención se centra en "trabajar para vivir", presentando un sentido de "pertenencia" dentro de un grupo social, poniendo valor a los vínculos interpersonales cálidos y buscando tácitamente la aprobación de su grupo. En consecuencia, los chilenos tienden a ser los miembros de apoyo en un equipo y los líderes se esfuerzan por consenso. La gente valora la igualdad, la solidaridad y la calidad de su vida laboral. Los conflictos se resuelven por el compromiso y la negociación y se favorece como incentivo el tiempo libre y la flexibilidad.</p>	<p>Con una puntuación de 42 se considera a la sociedad Peruana más femenina.</p> <p>Esta característica ha sido la fuente de muchos choques culturales y malentendidos. Para los expatriados, los locales eran distantes o francamente perezosos. Las razones reales, sin embargo, fueron que los locales poseían una motivación al logro más débil, además de preferir más los contactos humanos y familiares sobre el reconocimiento o la riqueza, y al rol marginal adjudicado para trabajar por grandes sectores de la población.</p>
Aversión a la incertidumbre	<p>Con 86 Chile tiene una alta aversión a la incertidumbre, como también lo tiene la mayoría de los países de Latinoamérica que pertenecieron al reino español. Estas sociedades muestran una fuerte necesidad de normas y regulaciones, y elaboran sistemas jurídicos con el fin de estructurar la vida. Al contrario de otros países de Latinoamérica, Chile muestra los</p>	<p>Con 87 en esta dimensión, Perú tiene una alta aversión a la incertidumbre, debido a la misma razón que Chile. Estas sociedades muestran una fuerte necesidad de normas y regulaciones, y elaboran sistemas jurídicos con el fin de estructurar la vida. La necesidad de los individuos de obedecer dichas leyes, sin embargo es baja. La corrupción es generalizada, el mercado negro considerable y, en general, se</p>

	<p>índices más bajos de corrupción. En línea con su alta puntuación en esta dimensión, y en cierta medida impulsada por su pasado autoritario, Chile tiene una alta dependencia de expertos y autoridades, en particular entre los empleados no directivos.</p>	<p>encontrará una profunda división entre el pago real y el pago legal. Para empeorar las cosas, en estas sociedades, de las reglas que no se pueden cumplir, se dictan normas complementarias. Según el premio Nobel peruano Vargas Llosa, "Una consecuencia lógica de tal abundancia es que cada disposición legal tiene otro que corrige, niega o mitiga. Esto significa, en otras palabras, que los que están inmersos en un mar de contradicciones jurídicas viven transgrediendo la ley, o que - tal vez incluso más desmoralizante - dentro de dicha estructura, cualquier abuso o transgresión puede encontrar un resquicio legal que la redime o la justifica.</p>
Orientación al Largo Plazo	<p>Con una puntuación baja de 31, se dice que Chile tiene una cultura normativa. Se presenta una fuerte preocupación por el establecimiento de la verdad absoluta y normativa en su pensamiento. Muestran un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro, y un enfoque en el logro rápido de resultados.</p>	<p>Con una puntuación de 25, la cultura peruana es más bien normativa que pragmática. Las personas en tales sociedades tienen una fuerte preocupación en establecer la verdad absoluta, son normativas en su pensamiento. Ellos exhiben gran respeto por las tradiciones, una pequeña propensión a ahorrar para el futuro, y un foco en el logro rápido de resultados.</p>
Indulgencia	<p>Una puntuación alta de 68 en esta dimensión significa que Chile tiene una orientación relativamente indulgente. La gente en las sociedades clasificadas por una alta puntuación en Indulgencia exhibe generalmente una voluntad de hacer realidad sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse. Los chilenos poseen una actitud positiva y tienen una tendencia hacia el optimismo. Además, le dan un mayor grado de importancia al tiempo de ocio, actúan como les plazca y gastan dinero como desean.</p>	<p>Con una puntuación de 46, Perú cuenta con un puntaje intermedia, que lo sitúa entre la indulgencia y la commensura.</p>

4.1.2.2 Conclusiones del análisis

En general, Chile y Perú comparten resultados similares en la mitad de las dimensiones

de Hofstede. La mayor diferencia se evidencia en las dimensiones de Masculinidad, Colectivismo e Indulgencia.

Perú se aprecia menos competitivo que Chile, y el actuar en grupo es menos fuerte, prefieren la estabilidad al riesgo. Por otro lado ambos países actúan orientados al corto plazo y motivados por retribuciones de ocio y placer, siendo Perú un poco menos indulgente que Chile.

Estas diferencias deben ser consideradas por la empresa al momento de internacionalizarse en Perú, pero se aprecia que en el ámbito de los negocios el choque cultural y las barreras de entrada resultarían menos intensas que en una eventual entrada al mercado colombiano.

4.2 Análisis del Mercado Peruano

4.2.1 Análisis de la demanda

Anteriormente ya se describió la tendencia mundial hacia la globalización. En este aspecto Perú también está trabajando para mejorar sus relaciones comerciales e incorporar las tecnologías disponibles para optimizar recursos.

El uso de sistemas de gestión de flotas en Perú está siendo impulsado también por el gobierno ya que con objeto de regular la venta de bebidas alcohólicas no aptas para el consumo humano, la fabricación de armas químicas o explosivos, y el tráfico de drogas, en Agosto del año 2014 han entrado en regla una serie de regulaciones para el transporte de insumos químicos y bienes fiscalizados, que incluyen el uso obligatorio de GPS y la gestión de las flotas. Este tipo de campaña permite reforzar la estrategia de seguridad y defensa nacional, permitiendo controlar y registrar conductores, mercancías, maquinarias y equipos que directamente o indirectamente sirvan para elaborar y traficar drogas, armas, explosivos y otros productos prohibidos. Adicionalmente, se ha extendido este tipo de regulación a los camiones de carga pesada, con objeto de monitorear y registrar excesos de velocidad y desvíos de ruta.

En el mercado peruano, existe una gran variedad de compañías que proveen el servicio de GPS, pero no específicamente incluyen la gestión de flotas de vehículos como parte del servicio. Sin embargo, el mercado peruano ha notado que para ser competitivos, es necesario optimizar recursos y procesos, en particular reduciendo el consumo excesivo de combustibles, que en Perú suma más de 21 billones de soles al año (Gestion, 2015).

Lo anterior permite además mejorar la gestión de costos, tener la ubicación incluso más actualizada de los vehículos y su cumplimiento de rutas, a la vez que se controlan y regulan los hábitos de conducción de los choferes y se disminuyen las emisiones de CO₂.

De acuerdo a un estudio realizado por Telefónica Grandes Empresas (La República, 2015), sólo el 11,6% del parque automotor empresarial cuenta con algún tipo de solución de gestión de flotas, lo que representa una oportunidad real de crecimiento para la empresa y su producto Route Pro.

Los mercados de interés, de manera similar al caso de Colombia, son los de alimentos

recurrentes, el de insumos para oficinas, el traslado de personal y el de las cementeras.

4.2.1.1 Mercados Objetivo

Las características generales de los mercados objetivos ya fueron definidas en la sección 3.2.1.1, aquí solo se describirá las principales características particulares y distintivas en el país Perú con respecto a Colombia.

Respecto a la demanda por cemento en Perú, su uso básico es para edificaciones, ya sea a gran escala como edificios y centros comerciales, como de menor escala, como la construcción y ampliación de viviendas en forma informal. Dada la naturaleza de la inversión en capital, el consumo de cemento está directamente vinculado al ciclo económico del país, mostrando creciendo por encima de otras industrias en períodos de auge económico y cayendo en épocas de recesión. Un alto porcentaje de los consumidores de cemento son clientes pequeños para la autoconstrucción de viviendas, con cerca del 70%, seguido por el Estado a través de programas de infraestructura básica (viviendas sociales, colegios, puentes, etc.), empresas y contratistas privados debido a la construcción de departamentos oficinas, locales comerciales, etc.

El mercado de las cementeras, si bien ha decrecido durante el 2015 en un 3,5%, respecto del 2014, muestra un alto volumen de consumo per cápita, con 352 kg por persona por año (ASOCEM, 2016), incluso superior a los consumos de Chile (327 kg/hab) y Colombia (226 kg/hab) (FICEM, 2015).

Respecto al mercado de transporte de pasajeros, el parque automotor es de cerca de 6,7 mil unidades a nivel país, con cerca del 60% concentrado en Lima, y que ha mostrado un crecimiento durante el 2015 de un 8,1% (INEI, 2016).

Una de las deficiencias detectadas (Semana Económica, 2015) en el sistema de logística a nivel nacional peruano son los tiempos de entrega, y la falta de seguimiento de carga en forma remota lo que presenta una oportunidad para Route Pro para insertarse en el mercado peruano como una solución confiable para disminuir los costos de transporte, ya sea a nivel de grandes, medianas o pequeñas empresas.

4.2.2 Análisis de la oferta de productos y servicios de logística

4.2.2.1 Análisis General

El análisis de oferta es muy similar al realizado para Colombia, en el sentido que existen muy pocas empresas que utilizan herramientas de gestión de flota.

Fueron consultadas las páginas Revista de Logística y Transporte Perú y la de APACIT-Asociación de Transporte y Logística Perú, y solo se encontraron 2 empresas (DAMCO y Agility) que proveen este tipo de servicio, pero enfocado fuertemente a la gestión de cargas nacionales e internacionales, vía terrestre, aérea y marítima.

Tal como se evidenció en la sección 3.2.2.1, en el mercado online existe una variedad de productos que ofrecen este servicio en forma remota, siendo los principales las empresas españolas Routing Reparto, Rutas, SOA y Logisplan, y la americana

Trackroad, quienes ofrecen incluso periodos de prueba gratuito para probar sus productos.

4.2.2.2 Conclusiones análisis de la oferta

Se concluye, al igual que en el caso análisis realizado al mercado colombiano, dado lo específico del mercado en cuestión, es posible señalar que la oferta de empresas especializadas en desarrollo de software para la planificación de rutas es muy pequeña a nivel local, siendo la oferta de software para descargar desde internet o compra, por otro lado, es variada y podría ser el primer foco de competencia en términos de costos.

4.2.3 Análisis de la Industria: 5 Fuerzas de Porter

Este análisis caracterizará la industria de las empresas de ingeniería desarrolladora de software para logística de transporte y gestión de flotas, que servirán para determinar la estrategia para ingresar al mercado peruano.

4.2.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La burocracia del sistema público para la instalación de empresas extranjeras en el país podría ser una barrera de entrada, aunque de cierta manera en menor medida que en Colombia.

Perú es un país nacionalista, de acuerdo al análisis de Hofstede, con una alta percepción de corrupción interna, por lo que la empresa deberá implementar una sólida estrategia enfocada a generar una imagen de confianza y calidad de los servicios y producto que ofrezca, diferenciándose de los proveedores locales.

En este caso, las empresas peruanas probablemente no se mostrarán tan exigentes al momento de crear relaciones comerciales con una empresa extranjera, como en el caso ya analizado de Colombia, debido a que su cultura de acuerdo a Hofstede es más bien femenina, orientada a la cooperación y el consenso.

Por lo anterior, esta amenaza se estima de nivel medio-bajo.

4.2.3.2 Nivel de rivalidad entre los competidores

Como la empresa se desenvuelve en un área muy específica, la amenaza principal son los proveedores de servicios logísticos y de gestión de flota para el transporte, en su mayoría en empresas locales. A nivel de software, existe una variada oferta pero no se aprecia en exceso o algún proveedor destacado, mostrándose todos de bajo perfil y sin dominio del mercado.

Se evidencia que es un sector joven en etapa inicial de desarrollo, con un volumen y alcance relativamente reciente. Sin embargo, dada la tendencia creciente de la demanda por este tipo de producto o servicio que optimiza los recursos a nivel global, es posible que los competidores ya posicionados nacional o internacionalmente sean capaces de disminuir sus costos para volverse más competitivos, contando además con la ventaja de sus redes de contactos.

Dado lo anterior, se considera que esta amenaza es alta.

4.2.3.3 Poder de negociación de proveedores

Los principales proveedores para este sector es el capital humano, ya que se espera comercializar el software a través de una oficina comercial, de acuerdo lo indicado como preferencia por la empresa.

Dado que la entrada a un nuevo mercado se asume en su etapa inicial con un contingente reducido de personas y equipamiento, no resultaría difícil cambiar de proveedores, siempre y cuando el capital humano no sea altamente específico para el nivel que requiere la empresa. Bajo ese supuesto, se considera esta amenaza como media-baja.

4.2.3.4 Poder de negociación de los clientes

Al igual que en caso de Colombia, dada la variedad de los mercados objetivos a los que apunta esta empresa, se considera que cuenta con una amplia gama de posibilidades para desenvolverse. Dado que se apunta a empresas privadas, de nivel pequeño a mediano, la burocracia será menor, al igual que los tiempos de negociación y toma de decisiones. Si la empresa se esfuerza en demostrar calidad y confiabilidad, promocionando su valor agregado y diferenciación de sus competidores más cercanos, el nivel de amenaza en este ámbito será media.

4.2.3.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Dado que el ingreso a este mercado sería a través de su producto Route Pro, el grado de sustitución será dado por la aparición de nuevos softwares, locales o extranjeros, para planificación de rutas optimizadas de despacho de carga o pasajeros, que presenten mejoras considerables, como menor tiempo de procesamiento, menor costo o que la tecnología quede obsoleta.

Otra posibilidad es que cada empresa desarrolle su propio software, e internalice este servicio, pero como es algo tan específico, es presumible que se mantenga la tendencia de adquirir el programa y se pague la licencia correspondiente.

De lo anterior se considera esta amenaza como media-baja, ya que se asume que esta empresa estaría constantemente mejorando versiones de su producto, adecuándose a los avances de la industria y tecnología.

4.2.3.6 Conclusiones al análisis de Porter

En resumen, del análisis de Porter se puede concluir que la amenaza de nuevos competidores se considera de intensidad media a baja, y similarmente al análisis realizado para Colombia, es alta también la rivalidad entre los competidores, debido al dinamismo en este tipo de industria, compensado en parte por la gran variedad de mercados objetivos a los que apunta (entre muchos otros que no han sido contemplados). El resto de las amenazas se aprecian medianas a bajas, ya que la

demanda es alta y la oferta es limitada, como también es bajo el nivel de complejidad de este producto y servicio.

Finalmente, el factor de éxito estará dado por la diferenciación y soporte constante que esta empresa le dé a sus clientes, de manera tal de atraer y fidelizar a sus clientes.

Según el análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicadas a esta industria se concluye:

- Entrada de nuevos competidores: Grado de amenaza media-baja
- Rivalidad entre los competidores: Grado de amenaza alta
- Poder negociación de los proveedores: Grado de amenaza media-baja
- Poder negociación de los clientes: Grado de amenaza media
- Productos sustitutos: Grado de amenaza media-baja
- Análisis General: Grado de amenaza media

5 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Con el objetivo de determinar la situación interna de la empresa en relación a la madurez que posee para enfrentar el proceso de internacionalización en Colombia y/o Perú, e incluso a otros mercados, se revisan las áreas claves relacionadas a la organización, productos, procesos, marketing, alianzas comerciales, financiamiento y estrategia (Dowling & Hill, 2009).

5.1 Análisis FODA

A continuación se desarrolla un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), el que entrega la situación interna de la empresa, de acuerdo a sus capacidades, y como es su relación con el entorno.

El resultado se muestra en la Tabla a continuación:

Tabla 9: Análisis FODA

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa chilena, con 13 años de experiencia en el desarrollo de soluciones tecnológicas para la gestión de flotas. • Ha mostrado un crecimiento acelerado los últimos 2 años, principalmente debido a la reestructuración de la empresa y al enfoque puesto en innovación, con buenos resultados financieros. • Muestra enfoque en la satisfacción del cliente, con seguimiento y post-venta que ha mejorado la calidad de sus servicios. • Buena planificación estratégica, posee un área de innovación, enfocada en la mejora de procesos y creación de prototipos de nuevos productos y servicios. • Está enfocado en la expansión de negocio a otros mercados latinoamericanos.
------------	---

Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar de contar con contactos en ambos países, la empresa no tiene experiencia estable en expandir sus negocios a mercados internacionales. • La empresa ha enfrentado en los últimos años un proceso de reestructuración de sus áreas de trabajo, por lo que aún carece de solidez y consolidación en su forma de operar. • Desconocimiento de cultura de negocios y tradiciones de Colombia y Perú. • Desconocimiento de leyes, regulaciones y normativas colombianas y peruanas aplicables. • El costo de la mano de obra en Chile, y en particular, de los ingenieros, es más alto que en Colombia y Perú, por lo que disminuye la competitividad respecto a potenciales competidores. • El desconocimiento de instituciones financieras colombianas y peruanas, que pudieran dar soporte financiero en caso de ser necesario.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Las proyecciones de crecimiento económico de ambos países. • El enfoque en el desarrollo de las TICs, como pilar del aumento de la productividad y la competitividad en ambos países. • El enfoque en la reducción de costos, a través de la optimización de recursos. • Beneficios comerciales por acuerdo y tratados bilaterales entre Chile y Colombia y Perú. • Ambos países tienen un buen lugar en el Ranking Facilidad para hacer negocios del Reporte <i>Doing Business</i> 2016.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • El posible choque cultural, a pesar de la cercanía con ambos países. • La corrupción, que Colombia y Perú se aprecia alta, que pudiera afectar a la empresa al ingresar y operar en nuevos mercados. • La eventual dificultad de encontrar socios adecuados. • El gran número de empresas existentes a nivel global, muchas de ellas ofrecen el servicio de manera remota. • Vulnerabilidad a variaciones del mercado debido a crisis en países considerados como potencias (China, Brasil, Estados Unidos, etc.)

5.1.1 Conclusiones del análisis FODA

Se observa que la empresa posee fortalezas claves, que pueden facilitar la internacionalización de su empresa en otros mercados, aun no contando con experiencia previa sólida en ese aspecto.

Las principales debilidades son la reestructuración organizacional de la empresa en años recientes, lo que implica que aún se encuentra en un proceso de ajuste y consolidación de sus capacidades, y el desconocimiento del mercado en Colombia y Perú, en este segundo siendo un poco más considerable, ya que no cuentan con contactos formales o han realizado negocios en él en forma previa.

Con respecto al entorno, ambos países presentan oportunidades dadas por el crecimiento, inversiones y mirada estratégica de país puestas en la tecnología, pero sus principales amenazas son la corrupción, la variabilidad política y económica dada por la influencia de potencias internacionales que podrían afectar sus mercados.

5.2 Readiness Assessment

Resulta relevante realizar un diagnóstico a la posición actual en la que se encuentra la empresa antes de iniciar un proceso de internacionalización, determinando el punto de partida hacia la expansión a otros mercados.

Utilizando la metodología de Mutula et al. (2006), que evalúa la preparación de una compañía para la exportación, se obtuvo el siguiente resultado:

CRITERIO	COMENTARIO
1. Preparación de la compañía	
1.1. ¿La compañía tiene una presencia consolidada en su sector en el mercado nacional e internacional?	Es poco conocida, pero tiene grandes clientes como Sodimac, Transcarga, Mutual de Seguridad, y líneas de buses como Express Santiago y Alsacia. En el mercado internacional ha trabajado con el grupo Recaudo Bogotá.
1.2 ¿Qué tan extenso es el actual alcance nacional e internacional en la prestación de servicios de la compañía?	Presta servicios a clientes a nivel nacional.
1.3. ¿Se acostumbra realizar estudios de mercado y planificación de sus operaciones domésticas e internacionales?	Raramente realiza estudios de mercados en sus operaciones.
1.4. ¿Hasta qué punto la publicidad y promoción de sus servicios se efectúa en el mercado interno e internacional?	Promociona en forma modesta (baja inversión en Marketing) sus servicios a nivel nacional y de ninguna manera a nivel internacional.
1.5. ¿Alguno de sus directivos o empleados actuales posee experiencia de comercialización en Latinoamérica, más específicamente en Colombia y/o Perú?	No es nula, pero tienen alguna experiencia debido a un proyecto desarrollado anteriormente para un operador tecnológico de transporte público de pasajeros y reuniones comerciales con potenciales clientes estratégicos en Colombia.
1.6. ¿Cómo manejaría cualquier nuevo negocio de expansión dentro de su organización?	A través de la contratación de más personal y de capacitación del personal existente.
1.7. ¿Podría cubrir rápidamente las nuevas solicitudes de servicios en Colombia y Perú?	Con cierta dificultad asociado a falta de recursos humanos (técnicos de instalación y soporte) en esos países.
1.8. ¿Qué nivel de gastos podría invertir en el desarrollo de expansión a países de Latinoamérica?	Menos de USD 400.000. El presupuesto 2016 para iniciar el proceso de internacionalización en Colombia y Perú es de 25.000 USD.
1.9. ¿Qué grado de nivel de contactos (colaboradores, clientes, socios, etc.) considera usted que posee en Colombia	Media-Baja para Colombia y Nula para Perú.

para la internacionalización? ¿Y en Perú?	
1.10. ¿Cuánto tiempo la gestión de la compañía está dispuesto a esperar para obtener resultados de expansión aceptables?	Hasta dos años
Servicios	
2.1. ¿El nivel de prestación de servicios de la compañía ha crecido en los últimos 3 años (promedio por año)?	Menos del 10%
2.2. ¿Cuál es la cuota actual del mercado interno?	Menos del 10%
2.3. ¿Posee los servicios de la compañía un nivel de calidad competitivos en el mercado?	Medianamente competitivo
2.4. ¿La prestación de servicios se compara favorablemente con los competidores nacionales en cuanto a calidad y beneficios?	Muy favorablemente
2.5. ¿Estaría usted dispuesto a ampliar sus servicios o bien diversificarlos en el mercado colombiano/peruano en caso de ser necesario?	Muy dispuesto, la empresa fundamenta su estrategia en adaptarse a las necesidades del cada cliente.
2.6. ¿Sus servicios requieren de algún tipo de apoyo técnico especial o servicio post-ejecución?	Se requiere amplio apoyo de soporte y/o servicio

En el Anexo A se muestra el Test en su forma original.

5.2.1 Conclusiones del Análisis Readiness Assessment

La empresa cuenta con cierta experiencia reciente en generar redes de contactos en Colombia y Perú. Su fortaleza es el dominio del tema, la buena reputación que tienen como empresa debido a la calidad de los servicios ofrecidos, y de contar como respaldo el servicio prestado para Recaudo Bogotá en el año 2013.

El volumen de venta de esta compañía ha crecido en los últimos 3 años en forma constante y creciente, cercana al 10%.

La empresa se caracteriza por ofrecer un servicio personalizado, a partir de una herramienta estándar que puede ser modificada de acuerdo a las necesidades particulares de cada cliente, comparándose favorablemente en calidad y servicio con sus competidores.

En términos generales, la compañía planifica sus operaciones en forma local, siendo las oportunidades de mejora para penetrar en nuevos mercados las que se enumeran a continuación:

1. Debe contemplar un presupuesto mayor para desarrollar más reuniones con potenciales clientes, obtener más exposición y aumentar el número de acuerdos comerciales para la prestación de sus servicios. La empresa no debe descuidar a la competencia, cuya gran parte presta servicios en forma remota, siendo su principal ventaja comparativa la personalización de sus productos y servicios, adaptándose a las necesidades de sus clientes.
2. Presta servicios a cerca de una veintena de clientes a nivel nacional, pero posee poca experiencia a nivel internacional, cuenta solo con un caso de éxito en Colombia. Deberá poner esfuerzos en aumentar su cartera de clientes nacionales, lo que le traerá más solidez como empresa y aumentará su respaldo y reconocimiento a nivel internacional.
3. Si bien la empresa cuenta con un área de Marketing desarrollada recientemente, deberá robustecerla mediante el desarrollo de una estrategia definida, además de realizar estudios de mercados específicos nacionales e internacionales para establecer la posición en la que se encuentra y determinar las oportunidades de mejora o de enfoque.
4. La empresa deberá establecer los ciclos de demanda en el extranjero, además de las leyes, reglamentos y normas a las que estarán afectas, adaptándose a la cultura de negocios local.

5.3 Análisis Financiero

En esta sección se analizará la situación financiera de la empresa, con objeto de complementar el análisis cualitativo y determinar si en términos generales su posición actual es satisfactoria para afrontar las decisiones relacionadas con la internacionalización, facilitando la toma de decisiones respecto de préstamo, inversión y desarrollo a escala internacional.

En el Anexo B se muestra el estado de la situación financiera de la empresa correspondiente a los años 2013 y 2014, y a continuación el resumen a Diciembre del año 2014.

Tabla 10: Resumen del estado de situación financiera de la empresa, 2014.

Activos (M\$)		Pasivos (M\$)	
Activo no corriente	377.708	Patrimonio	534.224
Activo corriente	431.394	Pasivo no corriente	18.152
		Pasivo corriente	256.726
Total Activos	809.102	Total pasivos y patrimonio	809.102

Algunas observaciones del resumen anterior se describen a continuación:

- Los activos corrientes de la empresa son mayores a los no corrientes.
- Sus pasivos son mayores a su patrimonio, con su pasivo corriente mayor al pasivo no corriente.
- La mayor proporción de su activo fijo son equipos computacionales, softwares, equipos GPS y activos en leasing.
- Las cuentas por cobrar corresponden a un 86% de su activo corriente, asociado a servicios contratados y vigentes.

- Las ganancias acumuladas al 2014 corresponden a M\$ 172.044.

La empresa mantuvo su comportamiento financiero entre los años 2013 y 2014, pero se aprecia una disminución de sus cuentas por pagar en un 68%, disminución de su patrimonio neto en un 20%, disminución de sus cuentas por cobrar en un 56% y disminución del disponible en caja de un 99%, mientras que sus activos no corrientes aumentaron en un 5%.

A través de los indicadores de rentabilidad, endeudamiento, solvencia, liquidez inmediata, entre otros, es posible evaluar el entorno financiero de la empresa.

La tabla 10 muestra los ratios calculados:

Tabla 11: Indicadores del entorno financiero de la empresa.

Ratio	Definición	Valor
Liquidez	Activo corriente/Pasivo corriente	1,68
Razón de endeudamiento	Total pasivo/Total activos	0,34
Endeudamiento de corto plazo	Pasivo corto plazo/Patrimonio	0,48
Endeudamiento de largo plazo	Pasivo largo plazo/Patrimonio	0,03
Solvencia	Activo total/Total pasivo	2,94
Rentabilidad económica	BAII/Activos totales	0,014
Apalancamiento	(activos/fondos propios)*BAT/BAII	0,46

Analizando los resultados obtenidos, se tiene que:

- El ratio de liquidez muestra que la empresa tiene holgura financiera, con capacidad suficiente para cumplir con sus obligaciones de corto plazo. De acuerdo a Brealey & Meyers (1996) se consideran aceptables los valores entre 1 y 2.
- La razón de endeudamiento está por debajo de 0,4 considerado como mínimo óptimo por Brealey & Meyers (1996). Esto indica que la empresa está soportando en el capital propio el peso de la deuda, pudiendo adquirir financiamiento de terceros y seguir manteniendo el control. La empresa podría endeudarse hasta un máximo de ratio igual a 0,6 y se encontraría aún en una situación saludable para responder a sus acreedores.
- Respecto de la calidad del endeudamiento que aprecia que casi la totalidad de la deuda es de corto plazo, lo cual no se considera óptimo. En general se desea que la deuda de largo plazo sea mayor a la de corto plazo, así se asegura la capacidad para devolver los préstamos adquiridos. Sin embargo, es posible que la empresa haya terminado de pagar sus compromisos de largo plazo y aún no adquiera nuevos préstamos.
- Analizando el indicador de solvencia, este se muestra alto, lo que indica que la empresa tiene poca deuda, y es capaz de responder fácilmente sus obligaciones de pago con sus activos.
- Mediante el indicador de rentabilidad económica se muestra la capacidad de la empresa para generar utilidades, o en otras palabras cuantos pesos de utilidad se obtienen por cada peso de activo total invertido. En el caso de esta empresa

es muy bajo, lo que presume un bajo nivel de eficacia en su gestión.

Lo anterior se debe a que sus costos de administración son muy altos, casi igualando al costo de venta. Para este tipo de empresas, más intensiva en recursos humanos y costos fijos, se espera una mayor utilización de sus inversiones.

- Finalmente, respecto al apalancamiento financiero, este tiene un valor menor a 1, lo que indica que adquirir más deuda disminuiría la rentabilidad de los accionistas de la empresa.

En términos generales, la empresa se encuentra en una situación financiera positiva, pero debe poner sus esfuerzos en mejorar la utilización de sus recursos para mejorar su rentabilidad económica y evaluar los beneficios a corto y largo plazo de adquirir más deuda.

6 PROPUESTAS DE ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

6.1 Estrategia de Internacionalización en Colombia y Perú

Para establecer la mejor manera de internacionalización se utilizará la herramienta desarrollada por Solberg (1997) la cual tiene como objetivo guiar la toma de decisión de internacionalización basado en el nivel de globalización y la preparación de la empresa. Mediante una matriz se identifican varias estrategias, como por ejemplo para una empresa inmadura con nivel de globalización local se le recomienda quedarse en casa, es decir, no expandirse por el alto riesgo de fracaso. Por otro lado, una empresa globalizada madura debe fortalecer su posición global, mientras que si es inmadura corre el riesgo de ser adquirido.

		Globalización de la industria		
		Local	Parcialmente global	Global
Preparación para la internacionalización	Madura	3. Entre en nuevos negocios	6. Prepárese para globalizarse	9. Fortalezca sus posición global
	Adolescente	2. Consolide sus mercados de exportación	5. Considere la expansión operativa a mercados internacionales	8. Busque alianzas globales
	Inmadura	1. Quédese en casa	4. Busque nichos en mercados internacionales	7. Prepárese para ser adquirido

De las conclusiones obtenidas del análisis de Readiness Assessment, la empresa en estudio se puede considerar como una empresa local a parcialmente globalizada, debido a los negocios realizados previamente en Colombia, pero sin embargo su nivel de preparación es considerada adolescente. La recomendación por consiguiente es consolidar sus mercados de exportación y considerar la expansión a mercados internacionales.

Resulta evidente que el crecimiento de una empresa puede enfocarse a través de la estrategia de penetración de mercado, ya sea posicionando sus servicios actuales o ampliando la gama de servicios, para aumentar finalmente sus ventas y cuota de

mercado. Esto resulta más fácil cuando el mercado se encuentra en fase de crecimiento como es el caso de Colombia y Perú, que muestran demandas crecientes, que facilitarían la internacionalización de la empresa.

Cualquier sea la estrategia de entrada, no se está exento de riesgos, debido a la entrada en un ambiente nuevo con alta incertidumbre. Sin embargo, los principales incentivos para la internacionalización son la exploración de oportunidades comerciales en otros países, reducir los costos al aumentar la economía de escala, aumentar la competitividad en un mundo cada vez más globalizado, entre otros

A continuación se evaluará la internacionalización de esta empresa en Colombia y Perú como bloque, destacando las diferencias cuando corresponda.

6.2 Evaluación estrategia de entrada

Para definir la estrategia de internacionalización se deben analizar las ventajas y desventajas de cada alternativa de entrada, aun teniendo predeterminada una alternativa concreta ya escogida:

- 1) Exportaciones (directas e indirectas);
- 2) Acuerdos de cooperación contractuales (licencias, concesiones y franquicias); y
- 3) Acuerdos de cooperación accionariales mediante inversión directa en el exterior (alianzas estratégicas, filiales propias o *joint venture*)

Cada alternativa supone distintos grados de control, compromiso de recursos, costos de salida, adquisición de nuevo know-how, entre otros.

En este caso, la empresa ha elegido entrar a nuevos mercados mediante inversión directa, a través de una filial comercial, pero a continuación se analizarán igualmente los distintos escenarios, con objeto de respaldar la opción escogida por la empresa o entregar una mejor recomendación.

6.2.1 Exportar Servicios

La exportación es el medio común que utilizan las compañías para expandirse a mercados internacionales, pues resulta más sencillo y tradicional mantener la producción en el lugar de origen y abastecer los mercados, realizando pequeñas modificaciones según se requiera, logrando incrementar sus ingresos al lograr economías de escala y diversificar su cartera de clientes. A la vez se gana en competitividad al ser necesario optimizar los recursos, adquiriendo nuevas tecnologías y know-how, se disminuye el riesgo de tener negocios en un solo mercado.

Las principales ventajas son la baja inversión inicial e ir adquiriendo conocimiento y experiencia progresiva del nuevo mercado.

Las principales desventajas pueden llegar a ser las dificultades asociadas a la distancia geográfica, como falta de comunicación con clientes y proveedores, servicio al cliente, y la limitación de la gama de productos a ofrecer de acuerdo a la realidad local.

6.2.2 Acuerdos de cooperación contractuales: Licencias y Franquicias

En un contexto internacional la licencia es un acuerdo contractual entre dos empresas, mediante el cual la empresa origen concede a la empresa extranjera el derecho de usar el producto o servicio (también puede ser una marca, patente u otro activo intangible) a cambio de un pago inicial fijo, uno periódico (por unidad vendida, por ventas totales, etc.) o ambos.

La franquicia, por su parte, es un tipo especial de licencia para distribución al detalle, en la que la empresa origen aparte de conceder el uso de su marca, abastece del producto (franquicia de producto) o de un sistema estandarizado de operaciones y marketing en el punto de venta (franquicia de montaje de negocio)

Las ventajas de esta alternativa son la expansión rápida y controlada del negocio, el crecimiento en un ambiente minimizado en riesgos, la reducción de costos operativos al aumentar las economías de escala. Las desventajas por su parte son la dispersión del control y dominio de la licencia o franquicia, a la vez que se traspasa el know-how a terceros.

6.2.3 Acuerdos de cooperación accionariales: Alianzas Estratégicas, Joint Venture y Sucursal Comercial

Las alianzas estratégicas corresponden a pactos comerciales o acuerdos cooperativos entre dos competidores en el mercado, o entre un cliente y un proveedor, los cuales buscan obtener un beneficio común.

Las ventajas de este tipo de acuerdo es el aprovechamiento de las capacidades entre las partes, el riesgo compartido, la consolidación de la oferta, mayor acceso a nuevos mercados y canales de distribución, y la posibilidad de compartir la información, experiencia y cartera de clientes, a la vez que se reducen los costos al optimizar los recursos y enfocar las capacidades propias.

Sin embargo, las principales desventajas radican en la desconfianza que se puede crear al generarse un flujo de información de una empresa hacia la otra, conflicto de intereses y de control, falta de sinceridad o transparencia, diferentes estilos de dirección o visión estratégica, disminución de la efectividad en las operaciones, o en la capacidad e intereses de los accionistas, etc.

Por otro lado, Joint Venture implica un acuerdo contractual entre dos (o más) empresas, una local y una extranjera, donde ambos aportan capital y otro tipo de activos (tecnología, maquinaria, etc.), para crear una nueva empresa, compartiendo la propiedad y el control. Usualmente la empresa extranjera aporta capital y tecnología, mientras que la empresa local aporta con capital, conocimiento del mercado local y acceso al mismo. En muchos países las empresas internacionales no pueden invertir en instalar una empresa si no lo hacen asociándose a una empresa local, la cual debe tener más del 50% del capital de la nueva sociedad. Por otro lado, el óptimo en cuanto a la transferencia del conocimiento comercial y técnico debe ser tal que en caso de disolución del acuerdo ambas compañías puedan seguir operando normalmente y no haya competencia directa.

Las ventajas es que ambos comparten el riesgo, costos y conocimientos técnicos y de mercado, se requiere una inversión menor que la opción de establecer una oficina comercial, se reducen los costos de aprendizaje al contar como base la experiencia del socio local.

Mientras que las principales desventajas son la dificultad para encontrar un socio comercial competente que esté interesado en la cartera de productos y servicios de la empresa, la pérdida del control del know-how, la dificultad para alinear estrategias, visión y valores entre ambas compañías, y el choque cultural que puede producirse al combinar dos culturas de negocios distintas.

Finalmente, en la opción de abrir una sucursal comercial en el país de destino se controla todo el proceso de internacionalización, asumiendo un riesgo mayor. La empresa puede producir en el país de destino, o solo establecer una filial de ventas u oficina de representación, disminuyendo el costo de inversión.

Las principales ventajas son el control del know-how, la autonomía y flexibilidad para llevar el proceso de internacionalización, además de poseer completo control de éste, y de contar con soporte presencial para solucionar los problemas de los clientes.

Las principales desventajas son el costo de inversión inicial, la disponibilidad de recursos humanos calificados y el desconocimiento del mercado, clientes y proveedores, además de la dificultad de establecer la mejor ubicación estratégica de una oficina comercial en ese país.

6.2.4 Definición forma de entrada

Para definir la mejor estrategia de internacionalización se realizará un cuadro comparativo, de acuerdo a las ventajas y desventajas determinadas, aplicadas a la situación de la empresa en análisis.

	Exportar Servicios	Alianza Estratégica	Joint Venture	Sucursal Comercial
Marca	No hay creación de una nueva marca, se mantiene la del país de origen	Permite mantener la marca o crear una nueva que refleje la alianza entre ambos países	Permite la creación de una nueva marca que refleje la alianza entre ambos países	Permite mantener la marca o crear una nueva dependiendo de la estrategia que se utilice
Monto de la inversión	Baja	Media	Media	Media - Alta
Transferencia del Know-How	Baja	Media	Alta	Baja
Competencia	Alta, se está compitiendo con empresas locales	Baja o Media si el socio comercial es proveedor o competidor	Baja, pero dependerá del socio comercial	Baja, pues un mercado muy específico

Debido a que la empresa desarrolla un producto que no es único en los mercados colombiano y peruano, su distinción radica en la personalización del producto y servicio, siendo su oferta de valor el adaptarse a las necesidades del cliente y entregar un servicio de calidad.

Dado esto, la mejor opción es abrir una sucursal comercial, ya que mantendría el control sobre su marca, estrategia y forma de trabajo. Si bien es cierto, el riesgo y la inversión inicial son mayores, permite ingresar fuertemente al mercado, diferenciándose de los competidores locales, logrando un retorno más alto que en las otras alternativas, a la vez que mantiene el control total del conocimiento y recursos, más aun considerando los grados de corrupción existentes en Colombia y Perú.

Sin embargo lo anterior, se hace necesario contemplar el tiempo y el número de tramitaciones requeridas para poder abrir una sucursal comercial en los países de interés como Colombia y Perú, y además tener en consideración la existencia de un desconocimiento de la empresa por parte de los potenciales clientes, por lo que los esfuerzos en marketing y rondas de negocios deben ser estudiadas y realizadas fuertemente con anterioridad a la apertura de dicha sucursal comercial.

6.3 Donde instalarse en Colombia

De acuerdo a lo discutido en la sección 2.1, Colombia en general se encuentra en el número 84 del Ranking de Apertura de una empresa, con un número de 8 procedimientos para abrir una nueva empresa, y toma alrededor de 11 días.

De acuerdo de América Economía (2015), Bogotá se encuentra en el quinto lugar del Ranking “Las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina”. Dicho ranking mide el marco social y político, el dinamismo económico, el servicio a empresas y ejecutivos, la infraestructura y conectividad física, capital humano, sustentabilidad medioambiental y el poder de marca. De un total de 52 ciudades, Medellín ocupa el lugar 15, Cali el lugar 21, Cartagena el 25 y Barranquilla el 29.

Bogotá es una de las principales ciudades de Colombia, capital del país y centro económico, industrial, turístico y cultural. Es la ciudad más poblada del país, y cuenta con diversas zonas comerciales y un creciente aumento de centros comerciales. El 20% de las empresas en esta ciudad son manufactureras. La conectividad y el acceso a internet son superiores al promedio del país, mientras que su infraestructura vial está en proceso de mejoras, a través del proyecto Cuarta Generación (4G) de Concesiones Viales de Colombia

De acuerdo a lo señalado por la empresa, posee contactos en Bogotá, por lo que su ciudad de entrada al mercado colombiano será dicha ciudad.

6.4 Donde instalarse en Perú

Por su parte, Perú se encuentra en un lugar más bajo del ranking de apertura de empresa (ver sección 2.1), pero presenta un número menor de procedimientos pero extenso en días de tramitación, casi duplicando el tiempo de tramitación en Chile y

Colombia, con 26 días.

De acuerdo a América Economía, Lima se encuentra en la posición décima del ranking “Las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina”. Arequipa se encuentra en el lugar 33 y Trujillo en el lugar 40.

Lima se considera uno de los centros políticos, cultural, comercial y financiero de Perú. A nivel internacional se considera la tercera área metropolitana más poblada de Hispanoamérica, y una de las treinta aglomeraciones urbanas del mundo, siendo considerada como una ciudad global beta por su importancia geoestratégica (mediana posibilidad de ser una ciudad mundial).

De acuerdo a lo señalado por la empresa, Lima sería su punto de partida para hacer negocios en el Perú.

6.5 Recursos Humanos

6.5.1 Etapa inicial

Para la etapa inicial de abrir una oficina comercial en Colombia y/o Perú se necesita de un representante chileno de la empresa que sea capaz de formar un equipo de trabajo en el país extranjero y realizar las primeras reuniones de trabajo con potenciales clientes. El principal objetivo en esta etapa es resguardar el know-how y propiedad intelectual de la empresa, evitando que el producto y el modelo de negocios sea imitado por los competidores locales.

Esta persona debe conocer la cultura organizacional y valores de la empresa, pero también deberá conocer y tener experiencia en la forma de hacer negocios en los países locales, conocer el producto, sus características y ventajas con respecto a otros productos del mercado. Su orientación debe ser comercial

El equipo de trabajo deberá contar con un colaborador en el área comercial que apoye la realización de propuestas de productos y servicios a potenciales clientes, pudiendo este ser de origen local, y de un profesional técnico que sea capaz de apoyar las reuniones con muestras de funcionamiento de productos y servicios de soporte.

6.6 Plan de Marketing

El plan de marketing aquí discutido pretende disminuir los riesgos al coordinar recursos humanos, financieros y técnicos para establecer la situación actual de la empresa, y diseñar la mejor estrategia en base al comportamiento de los clientes objetivo. Con este plan se desea establecer lineamientos básicos y generales a fin de potenciar el negocio en los mercados de Colombia y Perú.

6.6.1 Definición del proyecto y entorno

- a. Nombre Proyecto: Plan de internacionalización de la empresa hacia Colombia/Perú
- b. Target: empresas públicas y privadas de transporte de pasajeros, empresas proveedoras de alimentos recurrentes, retail, cementeras
- c. Localización: a nivel macro estará ubicado en Colombia y a nivel micro en

Bogotá, ciudad escogida por ser una urbe con gran cantidad de empresas que muestran potencial uso de los productos y servicios de la empresa.

- d. Descripción general de productos y servicios: se ofrecerá inicialmente su producto *Route Pro*, el cual gestiona flotas de vehículos, optimizando el uso de móviles y combustible.

6.6.2 Misión

“Estamos orientados a brindar soluciones tecnológicas de última generación para resolver en forma integral las distintas necesidades y problemáticas que puedan tener nuestros clientes en temas de transporte y logística”

6.6.3 Objetivo

Brindar soluciones tecnológicas de última generación, destacándose por entregar un servicio al cliente de calidad, posicionando a la empresa como un referente de elección de la industria.

6.6.4 Marketing Mix

Producto: *Route Pro*, software para gestión de flota.

Servicios: Configuración de acuerdo a las necesidades del cliente y soporte post-venta.

Comunicación: Se propone realizarlo a través de uno o varios de los siguientes canales

- Marketing Directo: envío de folletos informativos a potenciales clientes.
- Publicidad: En revistas de logística y transporte.
- Relaciones Públicas: Asistencia a seminarios, conferencias, foros y ferias asociados a la logística y transporte, con presencia de stands publicitarios y muestra del producto.
- Marketing digital: La página web debe contar con un módulo que refleje la presencia de la empresa en los países extranjeros. Se recomienda además publicitar en portales de interés, como por ejemplo:
 - Revista de Logística Colombia (<http://revistadelogistica.com>)
 - Catálogo de Logística Colombia (<http://www.catalogodelogistica.com>)
 - FEDELOG – Federación Colombiana de Logística (<http://www.fedelog.org>)
 - Revista de Logística y Transporte Perú (<http://revistalogisticaytransporte.blogspot.cl/>)
 - APACIT- Asociación de Transporte y Logística Perú (<http://www.apacit.com.pe>)

Distribución: Se propone utilizar un canal de distribución de venta directa a los

clientes, sin intermediarios.

Precio: El precio deberá fijarse de acuerdo al mercado, siendo la variación el tipo de personalización y soporte que contrate el cliente. A través de un estudio de mercado se puede establecer el precio más competitivo de acuerdo a las realidades locales de Colombia y Perú.

6.7 Factores Críticos de Éxito de la Propuesta de Internacionalización

A continuación se definirán los Factores Críticos de Éxito (FCE), cuyos resultados permitirán medir el grado de satisfacción y cumplimiento de los objetivos de la empresa, asegurando un rendimiento competitivo. De acuerdo a lo señalado por Johnson et al. (2006) son áreas que deben ir bien para que la empresa pueda alcanzar sus metas establecidas. Este autor propone un conjunto de pasos secuenciales a seguir, que permiten ayudar a planificar las actividades y manejar los recursos de la organización, a la vez que se definen límites y prioridades:

- Elaboración de una lista de objetivos
- Identificación de los factores de éxito
- Agrupación de los factores de éxito de acuerdo a los objetivos
- Eliminación de los factores de éxito no críticos, priorizando los críticos
- Identificación de los atributos medibles relacionados a cada FCE

En forma genérica, y como ejemplo para esta empresa, se tienen los siguientes objetivos y sus FCE:

- Obtención de utilidades:
 - Incrementar su nivel de ventas en forma progresiva y mantener un nivel de costos controlado.
 - Consolidar su presencia en el mercado.
 - Que el mercado se mantenga estable.
- Eficiencia:
 - El capital humano se mantiene eficiente.
 - Disponibilidad de capital humano idóneo para mantener la forma de trabajar de la empresa.
 - La estructura organizacional de oficina comercial es la óptima.
 - El soporte se entrega en forma eficiente y a tiempo.
- Permanencia en el tiempo:
 - Posesión del know-how.
 - Cumplimiento de leyes o normas locales.
 - Existe demanda.
 - Consolidación de relaciones efectivas con clientes.
 - Aumentar la visibilidad de la empresa a través del marketing.
 - Flexibilidad ante cambios en el entorno.
 - Mantener la diferenciación de sus competidores más cercanos.

- Estabilidad financiera:
 - Respaldo financiero.
 - Acceso a financiamiento externo en caso de ser necesario.
 - Liquidez frente a contingencias.
 - Mantener precios competitivos.

- Innovación:
 - Mantenerse vigente ante los cambios de tecnología.
 - Mantener servicio de post-venta para detectar oportunidades de mejora y desarrollo de nuevos productos.

7 ANÁLISIS ECONÓMICO

A continuación se propone un ciclo de ventas estimado que tendría la empresa y que servirá de base para realizar un análisis económico en forma posterior, estimando finalmente la inversión inicial y plan de marketing a seguir.

7.1 Actividades etapa inicial y Operaciones

Se propone el siguiente ciclo, de 66 meses en total, tanto para Colombia como para Perú:

Rondas de promoción del producto y servicio:	3 meses
Instalación de sucursal comercial:	2 meses
Cierre de primer contrato:	1 mes

	6 meses

Se propone un horizonte de evaluación de la operación de 5 años, tiempo considerado suficiente para realizar la promoción, aumentar la dotación de personal, aumentar la cartera de clientes y consolidar a la empresa en el mercado.

Las actividades de entrada, proceso y salida se indican a continuación:

7.2 Análisis costos etapa inicial

7.2.1 Recursos humanos etapa inicial

Como ya se sugirió en la sección 6.5.1, en la etapa inicial se necesita de un ejecutivo comercial, un colaborador comercial y un profesional técnico. Además se debe contar con una persona administrativa que realice las gestiones propias de mantener una oficina y asista al ejecutivo comercial.

Se estima el siguiente presupuesto para recursos humanos¹⁰ en la etapa inicial:

¹⁰ Fuente: www.tusalario.org

Tabla 12: Presupuesto para Recursos Humano etapa inicial

	Ejecutivo comercial	Colaborador comercial	Profesional técnico	Administrativo
Remuneración (US\$/mes)	4.000	3.000	2.000	800
Meses de trabajo	6	6	5	5
Total período	24.000	18.000	10.000	4.000

En conclusión, el costo de inversión de recursos humanos para la etapa inicial es de US\$56.000. Estos valores son calculados a precio de mercado de Perú. Colombia sería un 25% más caro, es decir US\$70.000:

7.2.2 Instalación oficina comercial

Para la etapa inicial, a partir del segundo mes se propone arrendar una oficina para realizar reuniones de negocios con potenciales clientes y recibir a ejecutivos chilenos.

Tabla 13: Presupuesto para apertura de oficina comercial

Gastos	USD/mes
Arriendo ¹¹ de oficina (servicios incluidos):	1.500
Equipamiento tecnológico	1.500
Equipamiento de oficina	1.000
Artículos de oficina	200
Telefonía móvil	300
Total	4.500

El costo total por los primeros 5 meses sería de US\$21.500 (se considera arriendo a partir del segundo mes). No se aprecian diferencias significativas en el costo de arriendo de inmuebles y equipos tecnológicos entre Colombia y Perú.

7.2.3 Reuniones de negocios en Colombia y Perú.

Resulta necesario que ejecutivos viajen a los países de interés desde Chile, con el fin de sostener las primeras reuniones de negocio, y en forma paralela se realizan los trámites burocráticos para abrir una oficina comercial.

El presupuesto para los primeros 6 meses para este concepto es de 11.000 USD para Colombia y 9.100 USD para Perú (presupuesto indicado por la empresa).

7.3 Presupuesto Plan de Marketing

Con respecto al plan de marketing, definido en la sección 6.6, se considera el siguiente presupuesto estimado:

¹¹ Fuente: www.fincaraiz.com.co

Tabla 14: Presupuesto Plan de Marketing

Plan de Marketing	Tipo	Costo estimado Etapa Inicial (US\$)	Costo estimado a 5 años (US\$) en Colombia	Costo estimado a 5 años (US\$) en Perú
Marketing Directo	Folletos	2.000	2.000	1.500
Publicidad	Anuncios en revistas de transporte y logística	20.000	10.000	8.000
Relaciones Publicas	Stands en Ferias, asistencia a seminarios y conferencias	10.000	4.000	3.000
Marketing Digital	Publicidad web	1.000	1.000	500
Total		33.000	17.000	13.000

En conclusión, de acuerdo al plan de marketing propuesto, en la primera etapa el presupuesto es de US\$33.000 (primeros 6 meses) para ambos países y luego anualmente de US\$17.000 para Colombia y de US\$13.000 para Perú.

7.4 Evaluación Económica

7.4.1 Suposiciones

Con objeto de calcular los ingresos operacionales, se considera que la empresa abrirá sucursal en los países de interés una vez concretadas negociaciones con clientes y firma de contratos por el plazo mínimo de un año, siendo el ingreso operacional anual el primer año igual al 30% del ingreso actual en Chile, ya que suponen las mismas capacidades de gestión y venta, pero un mercado más pequeño en un inicio.

Además se asume que en el segundo año el incremento en los ingresos operacionales es de un conservador 1% anual, debido a la adquisición de nuevos contratos de servicios y ventas del software, pero ajustado también a la realidad de los países y de América Latina en general, para el que se espera un crecimiento lento durante los próximos años. A partir del tercer año se espera un crecimiento de un 1,6% (Fondo Monetario Internacional, 2016).

Respecto al costo de venta, se asume la proporción de un 30% respecto del costo de venta en Chile (gastos de personal, máquinas, vehículos y materiales de instalación) ya que se pretende ser consistente con el ingreso operacional y con el aumento de crecimiento del mercado, el desglose se muestra en el Anexo C.

Los ingresos y costos se reajustarán según el IPC que para Colombia es de un 2,9% y para Perú de un 3,2% según los datos del Banco Mundial para el período 2011-2015 (Banco Mundial, 2016).

7.4.2 Inversión Inicial

Según lo estimado en la sección 7.2, la inversión inicial se resume a continuación, donde se ha considerado que los trámites relacionados con la instalación de la sucursal en cada país pueden estimarse como un 5% del valor de la inversión inicial antes calculada.

Tabla 15: Costos iniciales

Inversión	Colombia (US\$)	Perú (US\$)
RRHH etapa inicial	70.000	56.000
Apertura oficina comercial	21.500	21.500
Reuniones de negocios	11.000	9.100
Plan de Marketing	33.000	33.000
Trámites de apertura	6.775	5.980
Total	142.275	125.580

7.4.3 Flujo de Caja

En la Tabla se presenta el resumen de Estado de Resultados y el Flujo de Caja, en el Anexo C se muestran en detalle el desglose de los costos e ingresos operacionales.

Tabla 16: Estado de Resultados y Flujo de Caja para apertura de oficina en Colombia

COLOMBIA						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales		485.544	504.621	527.564	551.549	576.624
Costos de Venta		- 309.738	- 319.061	- 328.669	- 338.568	- 348.770
Margen de Contribución		175.807	185.560	198.895	212.980	227.855
Costos Fijos		- 100.225	- 103.131	- 106.122	- 109.199	- 112.366
EBITDA		75.582	82.429	92.773	103.781	115.488
EBITDA %		43,0	44,4	46,6	48,7	50,7
Depreciación		- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000
Utilidad Bruta		66.582	73.429	83.773	94.781	106.488
Impuesto (16%)		10.653	11.749	13.404	15.165	17.038
Utilidad Neta		55.929	61.680	70.369	79.616	89.450
Utilidad Neta %		31,8	33,2	35,4	37,4	39,3
Depreciación		9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Inversiones	-142.275	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial	21.500					
Reuniones de Negocios	11.000					
Plan de Marketing	33.000					
Trámites de apertura	6.775					
Capital de Trabajo	70.000					
Flujo de Caja Neto	- 142.275	64.929	70.680	79.369	88.616	98.450
Flujo de Caja Acumulado	- 142.275	- 77.346	- 6.666	72.704	161.320	259.770

Tabla 17: Estado de Resultados y Flujo de Caja para apertura de oficina en Perú

PERÚ						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales		485.544	506.093	530.644	556.387	583.378
Costos de Venta		- 244.290	- 252.449	- 261.098	- 270.051	- 279.320
Margen de Contribución		241.255	253.643	269.546	286.336	304.058
Costos Fijos		- 90.197	- 93.083	- 96.062	- 99.136	- 102.308
EBITDA		151.058	160.560	173.484	187.200	201.750
EBITDA %		62,6	63,3	64,4	65,4	66,4
Depreciación		- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000
Utilidad Bruta		142.058	151.560	164.484	178.200	192.750
Impuesto (18%)		25.570	27.281	29.607	32.076	34.695
Utilidad Neta		116.487	124.279	134.877	146.124	158.055
Utilidad Neta %		48,3	49,0	50,0	51,0	52,0
Depreciación		9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Inversiones	-125.580	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial	21.500					
Reuniones de Negocios	9.100					
Plan de Marketing	33.000					
Trámites de apertura	5.980					
Capital de Trabajo	56.000					
Flujo de Caja Neto	- 125.580	125.487	133.279	143.877	155.124	167.055
Flujo de Caja Acumulado	- 125.580	- 93	133.187	277.064	432.188	599.243

Analizando el flujo de caja, se tiene que en el caso de Colombia a partir del primer año se tendrían flujos de caja positivos, pudiendo recuperar la inversión a partir del tercer año.

El caso de Perú, es escenario es aún mejor, ya que los flujos anuales son positivos, y se recuperaría la inversión al segundo año, esto debido principalmente a que la mano de obra es cerca de un 25% más barata que en Colombia.

7.5 Evaluación financiera

A continuación se realizará la evaluación financiera, analizando la rentabilidad a través del Valor Actual Neto o VAN para calcular la Tasa Interna de Retorno o TIR, como principal indicador de decisión.

El horizonte de evaluación ya se ha definido anteriormente en 5 años, en la sección anterior se ha calculado el flujo de caja, y se ha proyectado un crecimiento de un 1,6% a perpetuidad a contar del tercer año.

En el caso de Colombia, el Valor Terminal de este escenario (VT), al final del quinto año se determina a través de la siguiente expresión:

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

Donde:

$FCN_5 = \text{Flujo de Caja Neto al año 5} = 98.450 \text{ USD}$

$g = \text{Tasa de crecimiento a perpetuidad} = 0,016$

$d = \text{Tasa de descuento} = 0,1027$ (cálculo en Anexo C)

En el caso de Perú, el cálculo es similar, donde $FCN_5=167.055 \text{ USD}$, y las tasas son las mismas.

En consecuencia, reemplazando los valores en cada caso se tiene:

Tabla 18: Valor terminal

	Colombia	Perú
VT (USD)	1.153.693	1.957.646

Luego, el Valor Presente Neto Terminal o VPNT se estima mediante la relación:

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

Reemplazando los valores, se tiene:

Tabla 19: Valor Presente Neto Terminal

	Colombia	Perú
VPNT (USD)	707.625	1.200.735

Tabla 20: Principales indicadores económicos

Indicadores económicos de la evaluación financiera	Colombia	Perú
Horizonte de evaluación (años)	5	5
Tasa de descuento (%)	10,27%	10,27%
Valor terminal (USD)	1.153.693	1.957.646
VPN (USD)	707.625	1.200.735
VAN total (USD)	154.249	412.517
TIR (%)	44%	103%
Inversión inicial requerida (USD)	142.275	125.580
Período de recuperación de la inversión	3	2

De la Tabla 20, es posible apreciar que el proyecto es rentable en ambos países, ya que ambos poseen un VAN positivo y una TIR mayor a la tasa de descuento del 10,27%, que corresponde a la tasa mínima de rentabilidad esperada. En ambos casos la inversión inicial es recuperada a los dos o tres años de abierta la sucursal comercial internacional.

7.6 Análisis de Riesgo

En el análisis de riesgo que se desarrolla en esta sección pretende calcular los nuevos

flujos de caja y el VAN, al cambiar una variable, manteniendo todas las demás sin alterar. El factor de cambio se realizará en dos escenarios, el pesimista con una disminución (o aumento) en un 15% y el optimista con el aumento (o disminución) de la variable en un 15%.

En este caso, se evaluarán los siguientes escenarios:

Tabla 21: Escenarios de riesgo en evaluación

Variable	Escenario Pesimista	Escenario Optimista
Inversión inicial	Aumento del 15%	Disminución del 15%
Ingresos operacionales	Disminución del 15%	Aumento del 15%
Costos de venta	Aumento del 15%	Disminución del 15%

El horizonte de evaluación se mantiene en 5 años, al igual que la tasa de descuento de 10,27%. En el Anexo D se muestra en detalle los flujos de caja y cálculos obtenidos en cada análisis.

7.6.1 Análisis sensibilidad respecto inversión inicial

En este escenario se analizó como caso pesimista el aumento de la inversión en un 15% y como caso optimista la disminución de la inversión inicial en un 15%.

Tabla 22: Indicadores económicos análisis de sensibilidad respecto de la inversión inicial

	Colombia			Perú		
	Pesimista	Caso Base	Optimista	Pesimista	Caso Base	Optimista
Valor terminal (USD)	1.153.693	1.153.693	1.153.693	1.957.646	1.957.646	1.957.646
VPN (USD)	707.625	707.625	707.625	1.200.735	1.200.735	1.200.735
VAN total (USD)	132.908	154.249	175.591	393.680	412.517	431.354
TIR (%)	36%	44%	54%	89%	103%	121%
Inversión inicial requerida (USD)	163.616	142.275	120.934	144.417	125.580	106.743
Período de recuperación de la inversión (años)	3	3	2	2	2	1
Sensibilidad VAN (%)	-13,84		13,84	-4,57		4,57
Sensibilidad TIR (%)	-17,48		22,60	-13,62		18,08

De la Tabla 22 se observa que en el escenario pesimista donde aumenta la inversión inicial en un 15%, tanto para Colombia como para Perú, el proyecto de abrir oficina comercial sigue siendo rentable, con VAN positivas en ambos casos y TIR mayores a la tasa de descuento. El caso optimista sigue siendo favorable, con aumentos de VAN y TIR.

Respecto al período de recuperación de la inversión, en el caso de Colombia en el caso

pesimista se mantiene en 3 años, mientras que en el optimista se reduce a 2 años, respecto del caso base. Mientras que para la apertura de oficina comercial en Perú, la tendencia es similar, en el caso pesimista se mantienen los años para recuperar la inversión y en el caso optimista se reduce en un año.

7.6.2 Análisis sensibilidad respecto de ingresos operacionales

A continuación se evalúa el escenario en que varía positivamente y negativamente los ingresos operacionales:

Tabla 23: Indicadores económicos análisis de sensibilidad respecto de ingresos operacionales

	Colombia			Perú		
	Pesimista	Caso Base	Optimista	Pesimista	Caso Base	Optimista
Valor terminal (USD)	302.288	1.153.693	2.005.106	1.116.776	1.957.646	2.798.520
VPN (USD)	15.822	707.625	104.948	58.453	1.200.735	146.476
VAN total (USD)	-94.664	154.249	403.163	168.187	412.517	656.847
TIR (%)	-17	44	91	51	103	152
Inversión inicial requerida (USD)	142.275	142.275	142.275	125.580	125.580	125.580
Período de recuperación de la inversión (años)	> 5	3	2	2	2	1
Sensibilidad VAN (%)	-161,37		161,37	-59,23		59,23
Sensibilidad TIR (%)	-138,35		106,98	-50,01		47,48

Del análisis realizado, se observa que en el escenario pesimista donde disminuyen los ingresos operacionales en un 15%, el proyecto deja de ser favorable para el caso de Colombia, ya que se generan VAN y TIR negativos a la vez que no se recupera la inversión en el horizonte de evaluación de 5 años. En el caso de Perú, sigue siendo favorable para Perú, con VAN y TIR positivos y obteniendo el mismo número de años para recuperar la inversión.

Por otra parte, respecto al escenario optimista, el aumento en un 15% de los ingresos operacionales, se genera un proyecto aún más rentable, con VAN y TIR aumentando positivamente, y años de recuperación de la inversión disminuyendo en un año en ambos casos.

En este análisis sólo se modifica una variable, en este caso se asume que se consigue mayor beneficio por unidad de producto o servicio prestado sin aumentar el costo de venta, es decir, existe mayor productividad respecto del caso base.

7.6.3 Análisis sensibilidad respecto de costos de venta

A continuación se analiza la variación en los costos de venta:

Tabla 24: Indicadores económicos análisis de sensibilidad respecto de costos de venta

	Colombia			Perú		
	Pesimista	Caso Base	Optimista	Pesimista	Caso Base	Optimista
Valor terminal (USD)	638.725	1.153.693	1.668.669	1.555.041	1.957.646	2.360.255
VPN (USD)	33.431	707.625	87.339	81.392	1.200.735	123.537
VAN total (USD)	- 897	154.249	309.396	292.241	412.517	532.793
TIR (%)	10	44	74	78	103	127
Inversión inicial requerida (USD)	142.275	142.275	142.275	125.580	125.580	125.580
Período de recuperación de la inversión (años)	5	3	2	2	2	1
Sensibilidad VAN (%)	-100,58		100,58	-29,16		29,16
Sensibilidad TIR (%)	-77,15		68,55	-24,32		23,85

En esta situación, en el caso pesimista donde aumentan los costos de ventas en un 15%, en el caso de Colombia es desfavorable ya que la VAN y TIR disminuyen y la inversión apenas se recupera en el quinto año de evaluación. En el caso de Perú, la apertura de la oficina comercial sigue siendo favorable, manteniéndose los indicadores favorables como en el caso base.

Por otra parte, en el caso optimista, donde la disminución de los costos de ventas es de un 15%, el proyecto se convierte en aún más rentable, con VAN y TIR aumentando positivamente, y años de recuperación de la inversión disminuyendo en un año en ambos casos.

Como en los casos anteriores, en este análisis sólo se modifica una variable, en este caso se asume que se existe un mayor costo por unidad de producto a igual precio de venta, es decir, existe menor productividad respecto del caso base.

7.6.4 Análisis sensibilidad puntos críticos de variación

A continuación se determina cual es el punto crítico, donde el VAN se hace cero, para cada escenario de variación de inversión, ingresos operacionales o costos de venta. Los resultados se muestran en la Tabla 25 a continuación:

Tabla 25: Análisis de sensibilidad de puntos críticos

Variable	% Variación para VAN=0	
	Colombia	Perú
Inversión inicial	Aumento de un 100,84% (a valor US\$ 296.501)	Aumento en un 577,2% (a valor US\$ 724.848)
Ingresos operacionales	Disminución de un 9,295%	Disminución de un 25,33%
Costo de Venta	Aumento de 14,91%	Aumento de 51,45%

De la tabla anterior es posible observar que para la apertura de oficina en Colombia, al duplicar el costo de la inversión inicial el VAN se torna cero. Mismo caso se da cuando los ingresos operacionales disminuyen en un 9,3% aproximadamente y también en el escenario en que el costo de venta aumenta en un 14,9%.

En el caso de Perú, el aumento de la inversión es considerablemente menos sensible, obteniendo un VAN a valor cero un aumento de hasta casi 6 veces del estimado como base. En los escenarios en que los ingresos operacionales disminuyen en un 25,33% y los costos de venta aumentan en un 51,45% se logra un VAN nulo. Los flujos de caja detallados se encuentran en el Anexo D.

Del análisis de sensibilidad es posible concluir que en general la apertura de oficina comercial en Colombia es más sensible a la variación de inversión inicial, ingresos operacionales y costos de venta con respecto a la apertura comercial en Perú.

8 CONCLUSIONES

A nivel global, el uso de herramientas TIC ha ido en aumento como forma de optimizar recursos humanos y económicos a nivel empresarial. Lo anterior permite ser más competitivos en un sistema económico cada vez más desafiante y dinámico, donde se hace imprescindible mantenerse actualizado con respecto a las innovaciones tecnológicas y donde, también, las barreras geográficas tienden a desaparecer con el uso del internet.

Es claro que en el mercado de las herramientas para gestión de flota, en particular, existe un gran potencial de demanda, que año tras año va en aumento, y se convierte en una oportunidad de negocio para quienes lideran el rubro y se atreven a internacionalizar su empresa.

Ese es el caso de la empresa analizada en este trabajo, empresa chilena con más de 10 años de experiencia desarrollando soluciones tecnológicas para gestión de flota y transporte público. A través de su software Route Pro, pretende ingresar a los mercados latinoamericanos, en particular a Colombia y Perú. Su estrategia es entregar un producto personalizado a cada cliente, ofreciendo además un servicio de configuración flexible y soporte permanente, agregando valor a su producto y servicio.

Se realizaron variables macroeconómicas de los países de interés, enfocándose en el mercado de las TIC para gestión de flotas y logística, analizando ambos mercados locales. De este análisis es posible concluir que tanto Colombia como Perú son mercados atractivos para esta empresa, cuyo crecimiento y estabilidad económica, política y social en general se muestran positivos en los años siguientes. Sin embargo, en ambos países también se aprecia una percepción de la corrupción muy alta comparada con Chile, lo que indica que es un punto importante a tener en cuenta al momento de hacer negocios, siendo positivo que ambos gobiernos estén tomando medidas y trabajando por mejorar en este aspecto.

Según el análisis de Hofstede, las diferencias culturales entre Chile y Colombia y Perú no son muy radicales, e incluso comparten algunas características comunes. Las

principales diferencias entre Chile y Colombia corresponden a que este último actúa en forma más colectiva y es de carácter más competitivo. Perú sin embargo es algo menos competitivo que Chile, prefieren la estabilidad al riesgo. Estas diferencias deben ser consideradas por la empresa al momento de internacionalizarse en Colombia y Perú.

Respecto a la demanda de herramientas de este tipo de herramientas en los mercados colombiano y peruano, no existe mucha información disponible, debido principalmente a lo pequeño y específico que es este rubro, pero si se analiza el crecimiento de los mercados objetivos a los que apunta la empresa para ofrecer su producto y dar solución (alimentos, cementeras, transporte de privado de personal, etc.) es posible hacerse una idea general de la demanda futura. En ambos países se proyecta un crecimiento estable de estos sectores económicos, a pesar del período de recesión que enfrenta Latinoamérica en general, principalmente dadas por el crecimiento, inversiones y mirada estratégica de estos países puestos en la tecnología, siempre siendo una amenaza el grado de corrupción, la variabilidad política y económica dada por la influencia de potencias internacionales que podrían afectar sus mercados.

Respecto de la oferta de empresas que provean este tipo de productos y servicios a nivel local, tanto en Colombia como en Perú no existe un número importante de proveedores, siendo la mayoría de ellos enfocados a dar soluciones logísticas a nivel de importación o exportación de productos, pero no de distribución interna de éstos. El principal competidor en este sentido son empresas españolas y americanas, que ofrecen su producto a través de internet y soporte vía remota, pero no son muy conocidas ni cubren la demanda presente y futura. Esto se traduce en una oportunidad real de internacionalización para esta empresa en estos países.

Por otro lado, del diagnóstico realizado a la empresa, se observa que se encuentra en una situación óptima con suficiente preparación para afrontar la expansión de sus actividades, además de contar con una situación financiera positiva que incluso podría ser la adecuada para adquirir deuda para financiar inversión si es necesario.

La empresa posee fortalezas claves en su estructura corporativa y financiera, aun no contando con experiencia previa sólida en el desarrollo de negocios a nivel internacional. Las principales debilidades son la reestructuración organizacional de la empresa en años recientes, lo que implica que aún se encuentra en un proceso de ajuste y consolidación de sus capacidades.

Debido a que la empresa desarrolla un producto que no es único en los mercados colombiano y peruano, su distinción radica en la personalización del producto y servicio, siendo su oferta de valor el adaptarse a las necesidades del cliente y entregar un servicio de calidad. Dado esto, se concluye que la mejor estrategia de internacionalización es a través de la apertura de una sucursal comercial, ya que mantendría el control sobre su marca, estrategia y forma de trabajo. Si bien es cierto, el riesgo y la inversión inicial son mayores, permite ingresar fuertemente al mercado, diferenciándose de los competidores locales, logrando un retorno más alto que en las otras alternativas, a la vez que mantiene el control total del conocimiento y recursos, más aun considerando los grados de corrupción existentes en Colombia y Perú. Punto a tener en consideración también es el tiempo y número de tramitaciones para concretar

Sin embargo lo anterior, se hace necesario contemplar el tiempo y el número de tramitaciones requeridas para poder abrir una sucursal comercial en Colombia y Perú, y además tener en consideración la existencia de un desconocimiento de la empresa por parte de los potenciales clientes, por lo que los esfuerzos en marketing y rondas de negocios deben ser abordadas en forma potente y de manera anticipada.

Se determinó que esta empresa debería instalarse en las ciudades de Bogotá y Lima, ya que son los principales centros económicos y polos financieros de Colombia y Perú, respectivamente.

El plan de marketing propuesto contempla marketing directo, digital, publicidad y de relaciones públicas, con objeto de dar a conocer la empresa, su producto principal y servicio personalizado, a la vez que le da oportunidad de ofrecer otros productos y servicios.

Respecto del análisis financiero, el proyecto resulta rentable en ambos países, con VAN de US\$154.249 para Colombia y VAN de US\$412.517 para Perú. En ambos casos también, la Tasa Interna de Retorno resulta positiva y mayor a la tasa de descuento estimada de 10,27%, siendo un 44% para Colombia y del 103% para Perú. La inversión inicial estimada es de US\$142.275 y US\$125.580 para Colombia y Perú, respectivamente, pudiendo ser ésta recuperada al tercer y segundo año.

Del análisis de sensibilidad, se concluye que el proyecto es más sensible en la apertura de oficina en Colombia que en Perú, siendo la variación de los ingresos operacionales y costos de venta las principales variables para dar enfoque en gestión y asegurar la rentabilidad del proyecto. Respecto a la inversión inicial, también resulta una variable importante, pero es menos sensible.

Finalmente, se concluye que la internacionalización de esta empresa con su producto de partida Route Pro a los mercados de Colombia y Perú resultan opciones reales con potencial beneficio económico, siendo la recomendación ingresar primero a Colombia ya que cuentan con contactos que le permitirían disminuir el riesgo y adquirir experiencia para posteriormente ingresar a otros mercados, como el de Perú. A mediano plazo, se recomienda expandir la oferta de productos y servicios ofrecidos, y consolidarse en los mercados como la opción preferente ante la mirada de potenciales clientes, a la vez que se fidelizan a los clientes actuales.

9 BIBLIOGRAFÍA

- América Economía. (31 de 12 de 2015). *Las mejores ciudades para hacer negocios en América Latina*. Obtenido de <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-ciudades-2015/>
- APACIT. (01 de 03 de 2016). *Asociación de Transporte y Logística Perú*. Obtenido de <http://www.apacit.com.pe/index.php>
- Arce, P., & Serrano, Á. (01 de 10 de 2015). *Confederación Española de Asociaciones de Fabricantes de Productos de Construcción CEPCO*. Obtenido de El mercado de materiales de construcción en Colombia: <http://www.cepco.es/Uploads/docs/El%20mercado%20de%20materiales%20de%20construcci%F3n%20en%20Colombia%20%28Octubre%202015%29.pdf>
- ASOCEM. (28 de 02 de 2016). *Asociación de Productores de Cemento*. Obtenido de <http://www.asocem.org.pe/estadisticas-nacionales/indicadores-economicos---al-31-de-diciembre-del-2015>
- Banco Mundial. (01 de 12 de 2015). *Banco Mundial*. Obtenido de Indicadores: <http://datos.bancomundial.org/indicador/>
- Banco Mundial. (14 de 03 de 2016). *Inflación, precios al consumidor*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>
- Banco Mundial. (27 de 01 de 2016). *Worldwide Governace Indicators*. Obtenido de <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports>
- Brealey, R. A., & Meyers, S. C. (1996). *Principios de dirección financiera*. McGraw-Hill - Interamericana de España.
- Catálogo de Logística. (15 de 01 de 2016). *Catalogo de Logística*. Obtenido de Información sobre productos y servicios para el sector logístico en Colombia: <http://www.catalogodelogistica.com/productos+14000160+14000170+14000176>
- Chapman, A. (22 de 08 de 2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Obtenido de DeGerencia.com: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- Colombia es Logística. (05 de 01 de 2016). *Colombia es Logística*. Obtenido de Encuesta Nacional de Logística 2015: <https://www.dropbox.com/sh/j2vsbx4ldriah46/AACZ5cYewL-mtRXUQo4LBvVma?dl=0>
- Doing Business. (30 de 11 de 2015). *Doing Business: Measuring Business Regulations*. Obtenido de The World Bank: <http://www.doingbusiness.org>
- Doing Business. (10 de 12 de 2015). *Doing Business: Midiendo Regulaciones para Hacer Negocios*. Obtenido de Clasificación de las economías: <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>
- Dowling, P. J., & Hill, C. W. (2009). *International Business: competing in the global marketplace*. North Ryde, N.S.W: McGraw-Hill Australia.
- FICEM. (30 de 12 de 2015). *Federación interamericana del Cemento*. Obtenido de <http://www.ficem.org/estadisticas/>
- Fondo Monetario Internacional. (17 de 01 de 2016). *Lista de informes sobre perspectivas de la economía mundial*. Obtenido de <http://www.imf.org/external/ns/loe/cs.aspx?id=28>
- Gestion. (15 de 10 de 2015). *El diario de Economía y Negocios de Perú*. Obtenido de Frotcom apuesta por reducir costos por gestión de flotas vehiculares de compañías peruanas: <http://gestion.pe/empresas/frotcom-apuesta-reducir-costos-gestion-flotas-vehiculares-companias-peruanas-2145585>

- INEI. (29 de 02 de 2016). *Institución Nacional de Estadística e Informática*. Obtenido de Economía: <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- International Data Corporation. (18 de 12 de 2015). *International Data Corporation*. Obtenido de www.idc.com
- Invierta en Colombia. (01 de 01 de 2016). *Inversión en el sector Software y Servicios de TI en Colombia*. Obtenido de <http://inviertaencolombia.com.co/sectores/servicios/software-y-servicios-de-ti.html>
- Iregui, A. M., Ramírez, M. T., & Gara, A. (31 de 12 de 2014). *Banco de la Republica de Colombia*. Obtenido de Inversión extranjera directa en Colombia: evolución, indicadores y determinantes por firma: <http://www.banrep.gov.co/es/investigacion/2013/iregui-ramirez-garavito>
- ITS Colombia. (18 de 01 de 2016). *Revista Andina Traffic*. Obtenido de <http://its-colombia.org/revistas/Revista-AT-edicion11.pdf>
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2006). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice Hall.
- La República. (04 de 05 de 2015). *Empresa*. Obtenido de <http://larepublica.pe/04-05-2015/cerca-del-12-del-parque-automotor-empresarial-en-el-peru-cuenta-con-sistema-de-gestion-de-flota>
- Latin Trade. (2015). *Latin Trade*. Obtenido de Latin Business Index: <http://latintrade.com/market-intelligence-2/indices/latin-business-index/>
- Mutula, S. M., & Brakel, P. V. (2006). An evaluation of e-readiness assessment tools with respect to information access: Towards an integrated information rich tool. *International Journal of Information Management*, 212-223.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 58-77.
- ProChile. (18 de 12 de 2015). *Guía País Colombia 2015*. Obtenido de <http://www.prochile.gob.cl/documento-biblioteca/guia-pais-colombia-2015/>
- Ramírez, V. (2015). Plan de internacionalización de una empresa de consultoría hacia latinoamérica. Santiago, Chile.
- Revista de Logística y Transporte Perú. (29 de 02 de 2016). *Revista Logística & Transporte* No. 98. Obtenido de http://revistalogisticaytransporte.blogspot.cl/p/transporte-y-logistica_3365.html
- Semana Economica. (01 de 01 de 2015). *Comercio*. Obtenido de Comercio electrónico en el Perú: Los retos son la logística y la educación del usuario: <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/139945-comercio-electronico-en-el-peru-los-siguientes-retos-son-la-logistica-y-la-educacion/>
- Solberg, C. (1997). A Framework for Strategy Development in Globalizing Markets. *Journal of International Marketing*, 9-30.
- Standard & Poor's. (29 de 01 de 2016). *Credit Ratings*. Obtenido de Understanding Ratings: http://www.spratings.com/en_US/understanding-ratings#
- The Hofstede Centre. (05 de 01 de 2016). *National Culture*. Obtenido de <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- Transparency International. (12 de 12 de 2015). *The global coalition against corruption*. Obtenido de Corruption Perceptions Index 2014: <http://www.transparency.org/whatwedo/publication/cpi2014>
- World Economic Forum. (15 de 12 de 2015). *Global Information Technology Report 2015*. Obtenido de <http://reports.weforum.org/global-information-technology-report-2015/>

- World Economic Forum. (10 de 12 de 2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Obtenido de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>
- Zona Logistica. (15 de 12 de 2015). *La planeación de la distribución urbana de mercancías*. Obtenido de <http://www.zonalogistica.com/articulos-6681/articulos-mas-leidos/un-aporte-a-la-planeacion-de-la-movilidad-en-las-grandes-ciudades-del-pais-la-logistica-de-la-ultima-milla/>

10 ANEXOS

ANEXO A: Test Readiness Assessment

CRITERIO	ALTERNATIVA	COMENTARIO
1. Preparación de la compañía		
1.1. ¿La compañía tiene una presencia consolidada en su sector en el mercado nacional e internacional?	a) Bien conocida b) Poco conocida c) No es muy conocida	Es poco conocida, pero tiene grandes clientes como Sodimac, Transcargo, Mutual de Seguridad, y líneas de buses como Express Santiago y Alsacia. En el mercado internacional ha trabajado con el grupo Recaudo Bogotá.
1.2 ¿Qué tan extenso es el actual alcance nacional e internacional en la prestación de servicios de la compañía?	a) Presta servicios a una gran base de clientes a nivel nacional e internacional. b) Presta servicios a una gran base de clientes a nivel nacional y pocos a nivel internacional. c) Presta servicios a una gran base de clientes solo a nivel nacional. d) Presta servicios a clientes a nivel nacional. e) Presta servicios a algunos pocos clientes a nivel nacional.	
1.3. ¿Se acostumbra realizar estudios de mercado y planificación de sus operaciones domésticas e internacionales?	a) Siempre b) A veces c) Raramente	Raramente realiza estudios de mercados en sus operaciones.
1.4. ¿Hasta qué punto la publicidad y promoción de sus servicios se efectúa en el mercado interno e internacional?	a) Muy agresiva b) Bastante agresivo c) Modestamente d) No mucho e) Ninguno	Promociona en forma modesta (baja inversión en Marketing) sus servicios a nivel nacional y de ninguna manera a nivel internacional.
1.5. ¿Alguno de sus directivos o empleados actuales posee experiencia de comercialización en Latinoamérica, más específicamente en Colombia y/o Perú?	a) Experiencia considerable b) Se valorará experiencia c) Poca o ninguna experiencia	No es nula, pero tienen alguna experiencia debido a reuniones comerciales con potenciales clientes estratégicos en Colombia.
1.6. ¿Cómo manejaría cualquier nuevo negocio de expansión dentro de su organización?	a) Establecimiento de departamento de exportación b) Establecimiento de gerente de exportaciones c) Contrataría más personal d) Capacitaría al personal existente e) Asignaría al personal actual	A través de la contratación de más personal y de capacitación del personal existente.
1.7. ¿Podría cubrir rápidamente las	a) Fácilmente	Con cierta dificultad asociado a falta de recursos

nuevas solicitudes de servicios en Colombia y Perú?	b) Con cierta dificultad c) Con gran dificultad.	humanos (técnicos de instalación y soporte) en esos países.
1.8. ¿Qué nivel de gastos podría invertir en el desarrollo de expansión a países de Latinoamérica?	a) Menos de USD 400.000 b) USD 400.000 – 700.000 c) USD 700.000 – 1.000.000 d) más de 1.000.000	El presupuesto 2016 para iniciar el proceso de internacionalización en Colombia y Perú es de 25.000 USD.
1.9. ¿Qué grado de nivel de contactos (colaboradores, clientes, socios, etc.) considera usted que posee en Colombia para la internacionalización? ¿Y en Perú?	a) Alta b) Media c) Media-Baja d) Baja e) Nula	Media-Baja para Colombia y Nula para Perú.
1.10. ¿Cuánto tiempo la gestión de la compañía está dispuesto a esperar para obtener resultados de expansión aceptables?	a) Hasta 3 años b) Hasta 2 años c) Hasta 1 año	Hasta dos años
Servicios		
2.1. ¿El nivel de prestación de servicios de la compañía ha crecido en los últimos 3 años (promedio por año)?	a) Cero o negativo b) Menos del 10% c) 11 - 20% d) Más del 20%	Menos del 10%
2.2. ¿Cuál es la cuota actual del mercado interno?	a) Menos del 10% b) 11 – 20% c) 21- 40% d) Más del 40%	Menos del 10%
2.3. ¿Posee los servicios de la compañía un nivel de calidad competitivos en el mercado?	a) Altamente competitiva b) Medianamente competitiva c) Un poco competitiva d) No competitiva	Medianamente competitivo
2.4. ¿La prestación de servicios se compara favorablemente con los competidores nacionales en cuanto a calidad y beneficios?	a) Muy favorablemente b) Favorablemente c) Algo favorablemente d) Desfavorablemente	Muy favorablemente
2.5. ¿Estaría usted dispuesto a ampliar sus servicios o bien diversificarlos en el mercado colombiano/peruano en caso de ser necesario?	a) Muy dispuesto b) Dispuesto c) Complaciente d) De mala gana	Muy dispuesto, la empresa fundamenta su estrategia en adaptarse a las necesidades del cada cliente.
2.6. ¿Sus servicios requieren de algún tipo de apoyo técnico especial o servicio post-ejecución?	a) Amplio soporte y/o servicio b) Algún soporte y/o servicio c) No se requiere	Se requiere amplio apoyo de soporte y/o servicio

ANEXO B: Estados Financieros 2013 y 2014

Estados de Situación Financiera Clasificados			
31 de diciembre de			
ACTIVOS	Nota	2014 M\$	2013 M\$
Activo Corriente			
Efectivo y equivalentes al efectivo	(4)	1.074	239.464
Otros activos no financieros, corrientes		-	150
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, corrientes	(5)	372.827	857.449
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas, corrientes	(8)	-	11.015
Inventarios	(6)	2.485	2.289
Activos por impuestos corrientes	(9)	55.008	55.383
Total activo corriente		<u>431.394</u>	<u>1.165.750</u>
Activo no Corriente			
Deudores comerciales y otras cuentas por cobrar, no corrientes	(5)	163.280	152.240
Inversión en asociada	(12)	80.148	80.148
Propiedades, plantas y equipos	(10)	96.613	87.771
Activos intangibles distintos de la plusvalía	(11)	25.712	33.245
Activos por impuestos diferidos	(9)	11.955	5.840
Total activo no corriente		<u>377.708</u>	<u>359.244</u>
Total Activos		<u>809.102</u>	<u>1.524.994</u>

Estados de Situación Financiera Clasificados			
31 de diciembre de			
PATRIMONIO NETO Y PASIVOS	Nota	2014 M\$	2013 M\$
Pasivo Corriente			
Pasivos financieros, corrientes	(13)	48.376	47.275
Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar, corrientes	(14)	158.606	298.292
Cuentas por pagar a entidades relacionadas, corrientes	(8)	-	299.025
Pasivos por impuestos corrientes	(9)	16.274	125.264
Otros pasivos no financieros corrientes	(15)	33.470	23.967
Total pasivo corriente		<u>256.726</u>	<u>793.823</u>
Pasivo no Corriente			
Pasivos financieros, no corrientes	(13)	16.090	62.728
Pasivos por impuestos diferidos	(9)	2.062	4.508
Total pasivo no corriente		<u>18.152</u>	<u>67.236</u>
Patrimonio Neto			
Capital emitido		362.180	362.180
Ganancias acumuladas		172.044	301.755
Total patrimonio neto		<u>534.224</u>	<u>663.935</u>
Total Patrimonio Neto y Pasivos		<u>809.102</u>	<u>1.524.994</u>

Estados de Resultados Integrales por Función

Por los años terminados al 31 de diciembre de

Estados de Resultados Integrales	Nota	2014 M\$	2013 M\$
Estados de Resultados por Función			
Ingresos de actividades ordinarias	(17)	1.132.937	1.781.253
Costo de ventas	(17)	(554.859)	(696.803)
Ganancia bruta		578.078	1.084.450
Gastos de Administración	(18)	(569.536)	(574.472)
Otros ingresos		22.307	38.152
Otros gastos		(5.419)	-
Costos financieros	(19)	(21.497)	(17.753)
Diferencia de cambio		7.795	11.757
Ganancia antes de Impuestos		11.728	542.134
Resultado por impuestos a las ganancias	(10)	8.561	(110.146)
Ganancia del ejercicio		20.289	431.988
Otros resultados integrales		-	-
Resultado integral del ejercicio		20.289	431.988

Nota 17 - Ingresos Ordinarios y Costos de Ventas

El importe de cada categoría de los ingresos ordinarios y costos de ventas son los siguientes:

a) Ingresos ordinarios

	2014 M\$	2013 M\$
Servicios	1.120.358	1.558.579
Equipos	3.760	94.095
Capacitación	-	-
Desarrollo	-	102.430
Gestiones técnicas	8.819	26.149
Total ingresos ordinarios	1.132.937	1.781.253

b) Costos de ventas

	2014 M\$	2013 M\$
Costos de servicios	-	64.482
Costos de productos	-	31.594
Costos del personal	448.695	472.907
Costos servicios básicos y comunicación	70.211	83.750
Costos de máquinas y vehículos	9.421	15.414
Costos arriendos vehículos	14.273	11.742
Costos materiales de instalación	7.122	2.988
Otros costos	5.137	13.926
Total costos de ventas	554.859	696.803

ANEXO C: Cálculos flujo de caja

1. Estimación de Costos Fijos

Costos de oficina comercial

Gastos en Colombia	US\$/mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo de oficina (servicios incluidos):	1.500	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Equipamiento tecnológico	1.500	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Equipamiento de oficina	1.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Artículos de oficina	200	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Telefonía móvil	300	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Limpieza instalaciones	200	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Total	4.700	56.400	56.400	56.400	56.400	56.400
Total ajustado por IPC 2,9%		58.036	59.719	61.450	63.233	65.066

Gastos en Perú	US\$/mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo de oficina (servicios incluidos):	3.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Equipamiento tecnológico	2.000	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Equipamiento de oficina	1.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Artículos de oficina	500	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Telefonía móvil	1.000	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Limpieza instalaciones	200	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Total	7.700	56.400	56.400	56.400	56.400	56.400
Total ajustado por IPC 3,2%		58.205	60.067	61.990	63.973	66.020

Costos de Viajes de Reuniones en Colombia y Perú

Se considera un presupuesto de viaje para los ejecutivos (2 en promedio) de Chile hacia Colombia y Perú, con objeto de supervisión de la oficina comercial y reuniones con potenciales clientes de 5.000 USD mensuales para Colombia y de 3.000 USD mensuales para Perú.

Gastos en Colombia	US\$/mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Viajes de negocios	2.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Total ajustado por IPC 2,9%		24.696	25.412	26.149	26.907	27.688

Gastos en Perú	US\$/mes	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Viajes de negocios	1.500	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Total ajustado por IPC 3,2%		18.576	19.170	19.784	20.417	21.070

Plan de Marketing

Respecto al plan de Marketing, en la sección 7.3 se estimó el gasto inicial y el anual de operación a 5 años de evaluación.

Plan de Marketing	Tipo	Costo estimado Horizonte evaluación a 5 años (US\$) Colombia	Costo estimado Horizonte evaluación a 5 años (US\$) Perú
Marketing Directo	Folletos	2.000	1.500
Publicidad	Anuncios en revistas de transporte y logística	10.000	8.000
Relaciones Publicas	Stands en Ferias, asistencia a seminarios y conferencias	4.000	3.000
Marketing Digital	Publicidad web	1.000	500
Total		17.000	13.000

Si se ajusta por el valor de la inflación anual de cada país, se tienen los siguientes estimados:

Gastos en Colombia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan de Marketing	17.000	17.000	17.000	17.000	17.000
Total ajustado por IPC 2,9%	17.493	18.000	18.522	19.059	19.612

Gastos en Perú	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan de Marketing	13.000	13.000	13.000	13.000	13.000
Total ajustado por IPC 3,2%	13.416	13.845	14.288	14.746	15.217

En resumen, se tienen los siguientes costos totalizados por año para Colombia:

Costos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Oficina Comercial	58.036	59.719	61.450	63.233	65.066
Viajes de negocios	24.696	25.412	26.149	26.907	27.688
Marketing	17.493	18.000	18.522	19.059	19.612
Total	100.225	103.131	106.122	109.199	112.366

Análogamente para Perú:

Costos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Oficina Comercial	58.205	60.067	61.990	63.973	66.020
Viajes de negocios	18.576	19.170	19.784	20.417	21.070
Marketing	13.416	13.845	14.288	14.746	15.217
Total	90.197	93.083	96.062	99.136	102.308

2. Estimación de Costos de Venta

Costos de personal

Cargos	N°	Colombia		Perú	
		Remuneración (US\$/mes)	Total anual (US\$/mes)	Remuneración (US\$/mes)	Total anual (US\$/mes)
Gerente	1	4.000	48.000	3.000	36.000
Mandos medios	2	3.000	72.000	2.200	54.000
Ingenieros	2	2.000	48.000	1.500	36.000
Ingenieros trainee	2	1.200	28.800	1.000	24.000
Técnicos	5	1.000	60.000	750	45.000
Administrativos	2	500	12.000	400	9.600
Total sueldos			268.800		204.600

A contar del tercer año se espera incrementar el número de técnicos en 5 para cubrir la demanda creciente de clientes e instalación en terreno.

Cargos en Colombia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerencia	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
Jefaturas	72.000	72.000	72.000	72.000	72.000
Ingenieros	48.000	48.000	48.000	48.000	48.000
Ingenieros trainee	28.800	28.800	28.800	28.800	28.800
Técnicos	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Administrativos	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Total sueldos	268.800	268.800	268.800	268.800	268.800
Total sueldos ajustado por IPC 2,9%	276.595	284.616	292.870	301.364	310.103

Cargos en Perú	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerencia	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Jefaturas	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000
Ingenieros	36.000	36.000	36.000	36.000	36.000
Ingenieros trainee	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Técnicos	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Administrativos	9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
Total sueldos	204.600	204.600	204.600	204.600	204.600
Total sueldos ajustado por IPC 3,2%	211.147	217.904	224.877	232.073	239.499

Respecto a los costos de máquinas, vehículos y materiales de instalación, se asume mantener la proporción utilizada para estimar los ingresos por ventas, de acuerdo al detalle de los ingresos y costos por ventas mostrado en el Anexo B.

Costos de Venta Colombia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RRHH	276.595	284.616	292.870	301.364	310.103
Costos de máquinas y vehículos	25.075	27.093	29.272	31.627	34.172
Costos de materiales de instalación	2.544	2.748	2.969	3.208	3.466
Total	304.214	314.457	325.112	336.199	347.741

Costos de Venta Perú	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
RRHH	211.147	217.904	224.877	232.073	239.499
Costos de máquinas y vehículos	25.075	27.172	29.443	31.905	34.572
Costos de materiales de instalación	2.544	2.756	2.987	3.236	3.507
Total	238.766	247.832	257.307	267.214	277.578

3. Depreciación

Con respecto a la depreciación, en el caso de Perú, se estimó que esta sería lineal, de acuerdo al decreto Ley 25.751 (Ley del Impuesto a la Renta) del Perú para equipos de procesamiento de datos y otros bienes del activo fijo la vida útil es a 5 años. Por otro lado, acuerdo a la Ley N°27.394 y al decreto Legislativo N°915, en rigor desde el 1 de Enero de 2001, para efectos tributarios el bien inmueble se considera activo fijo del arrendatario, por lo que se deprecia de acuerdo a la legislación del Impuesto a la Renta, en régimen especial dado por el precio del contrato, no menor a 5 años.

Para Colombia por su parte se utiliza el decreto Ley 3.019 de 1989, cuyos horizontes de vida útil son iguales, y la normativa muy similar.

Depreciación	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo de oficina (servicios incluidos):	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Equipamiento tecnológico	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600
Equipamiento de oficina	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
Artículos de oficina	480	480	480	480	480
Telefonía móvil	720	720	720	720	720
Total	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000

4. Tasa de descuento

Para determinar la tasa de descuento, se utiliza el modelo Capital Assets Pricing Model (CAPM), dada por la fórmula:

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

Donde:

K_p = Tasa de descuento

R_f = Tasa libre de riesgo

R_m = Tasa de riesgo de mercado

β = Índice de riesgo sectorial

Para estimar la tasa libre de riesgo, se utilizará la tasa BCU¹² a 5 años, la cual es de 1,12%. Con respecto a la tasa de riesgo del mercado, se utilizará el promedio de la banca¹³ al 2015, correspondiente a un 13%. Finalmente, con respecto al índice de riesgo sectorial, se asume¹⁴ un 0,77% correspondiente al sector de las TICs.

Por consiguiente, $K_p = 10,27\%$

¹² Fuente: <http://www.abif.cl/tasas-del-mes/>

¹³ Fuente:

<http://www.corfo.cl/downloadfile.aspx?CodSistema=20020129172812&CodContenido=20111230117959&CodArchivo=20150331125841>

¹⁴ Fuente: http://www.icesi.edu.co/departamentos/finanzas_contabilidad/images/BETAS_IPSA_-_CHILE.zip.

ANEXO D: Flujos de Caja análisis de sensibilidad

Caso pesimista: Aumento en un 15% de la Inversión Inicial en Colombia

COLOMBIA						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales		485.544	504.621	527.564	551.549	576.624
Costos de Venta		- 309.738	- 319.061	- 328.669	- 338.568	- 348.770
Margen de Contribución		175.807	185.560	198.895	212.980	227.855
Costos Fijos		- 100.225	- 103.131	- 106.122	- 109.199	- 112.366
EBITDA		75.582	82.429	92.773	103.781	115.488
EBITDA %		43,0	44,4	46,6	48,7	50,7
Depreciación		- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000
Utilidad Bruta		66.582	73.429	83.773	94.781	106.488
Impuesto (16%)		10.653	11.749	13.404	15.165	17.038
Utilidad Neta		55.929	61.680	70.369	79.616	89.450
Utilidad Neta %		31,8	33,2	35,4	37,4	39,3
Depreciación		9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Inversiones	-163.616	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial	24.725					
Reuniones de Negocios	12.650					
Plan de Marketing	37.950					
Trámites de apertura	7.791					
Capital de Trabajo	80.500					
Flujo de Caja Neto	- 163.616	64.929	70.680	79.369	88.616	98.450
Flujo de Caja Acumulado	- 163.616	- 98.687	- 28.007	51.362	139.978	238.429

Caso optimista: Disminución en un 15% de la Inversión Inicial en Colombia

COLOMBIA						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales		485.544	504.621	527.564	551.549	576.624
Costos de Venta		- 309.738	- 319.061	- 328.669	- 338.568	- 348.770
Margen de Contribución		175.807	185.560	198.895	212.980	227.855
Costos Fijos		- 100.225	- 103.131	- 106.122	- 109.199	- 112.366
EBITDA		75.582	82.429	92.773	103.781	115.488
EBITDA %		43,0	44,4	46,6	48,7	50,7
Depreciación		- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000
Utilidad Bruta		66.582	73.429	83.773	94.781	106.488
Impuesto (18%)		10.653	11.749	13.404	15.165	17.038
Utilidad Neta		55.929	61.680	70.369	79.616	89.450
Utilidad Neta %		31,8	33,2	35,4	37,4	39,3
Depreciación		9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Inversiones	-120.934	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial	18.275	0	0	0	0	0
Reuniones de Negocios	9.350	0	0	0	0	0
Plan de Marketing	28.050	0	0	0	0	0
Trámites de apertura	5.759	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	59.500	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Neto	- 120.934	64.929	70.680	79.369	88.616	98.450
Flujo de Caja Acumulado	- 120.934	- 56.005	14.675	94.045	182.661	281.111

Caso pesimista: Aumento en un 15% de la Inversión Inicial en Perú

PERÚ						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	0	485.544	506.093	530.644	556.387	583.378
Costos de Venta	0	- 244.290	- 252.449	- 261.098	- 270.051	- 279.320
Margen de Contribución	0	241.255	253.643	269.546	286.336	304.058
Costos Fijos	0	- 90.197	- 93.083	- 96.062	- 99.136	- 102.308
EBITDA	0	151.058	160.560	173.484	187.200	201.750
EBITDA %	0	62,6	63,3	64,4	65,4	66,4
Depreciación	0	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000
Utilidad Bruta	0	142.058	151.560	164.484	178.200	192.750
Impuesto (16%)	0	25.570	27.281	29.607	32.076	34.695
Utilidad Neta	0	116.487	124.279	134.877	146.124	158.055
Utilidad Neta %	0	48,3	49,0	50,0	51,0	52,0
Depreciación	0	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Inversiones	-144.417	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial	24.725	0	0	0	0	0
Reuniones de Negocios	10.465	0	0	0	0	0
Plan de Marketing	37.950	0	0	0	0	0
Trámites de apertura	6.877	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	64.400	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Neto	- 144.417	125.487	133.279	143.877	155.124	167.055
Flujo de Caja Acumulado	- 144.417	- 18.930	114.350	258.227	413.351	580.406

Caso optimista: Disminución en un 15% de la Inversión Inicial en Perú

PERÚ						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	0	485.544	506.093	530.644	556.387	583.378
Costos de Venta	0	- 244.290	- 252.449	- 261.098	- 270.051	- 279.320
Margen de Contribución	0	241.255	253.643	269.546	286.336	304.058
Costos Fijos	0	- 90.197	- 93.083	- 96.062	- 99.136	- 102.308
EBITDA	0	151.058	160.560	173.484	187.200	201.750
EBITDA %	0	62,6	63,3	64,4	65,4	66,4
Depreciación	0	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000
Utilidad Bruta	0	142.058	151.560	164.484	178.200	192.750
Impuesto (18%)	0	25.570	27.281	29.607	32.076	34.695
Utilidad Neta	0	116.487	124.279	134.877	146.124	158.055
Utilidad Neta %	0	48,3	49,0	50,0	51,0	52,0
Depreciación	0	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Inversiones	-106.743	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial	18.275	0	0	0	0	0
Reuniones de Negocios	7.735	0	0	0	0	0
Plan de Marketing	28.050	0	0	0	0	0
Trámites de apertura	5.083	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	47.600	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Neto	- 106.743	125.487	133.279	143.877	155.124	167.055
Flujo de Caja Acumulado	- 106.743	18.744	152.024	295.901	451.025	618.080

Caso pesimista: Disminución en un 15% de los ingresos operacionales en Colombia

COLOMBIA						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales		412.713	428.928	448.429	468.816	490.131
Costos de Venta		- 309.738	- 319.061	- 328.669	- 338.568	- 348.770
Margen de Contribución		102.975	109.867	119.760	130.248	141.361
Costos Fijos		- 100.225	- 103.131	- 106.122	- 109.199	- 112.366
EBITDA		2.750	6.736	13.639	21.049	28.995
EBITDA %		2,7	6,1	11,4	16,2	20,5
Depreciación		- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000
Utilidad Bruta		- 6.250	- 2.264	4.639	12.049	19.995
Impuesto (16%)		- 1.000	- 362	742	1.928	3.199
Utilidad Neta		- 5.250	- 1.902	3.896	10.121	16.796
Utilidad Neta %		- 5,1	- 1,7	3,3	7,8	11,9
Depreciación		9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Inversiones	-142.275	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial	21.500	0	0	0	0	0
Reuniones de Negocios	11.000	0	0	0	0	0
Plan de Marketing	33.000	0	0	0	0	0
Trámites de apertura	6.775	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	70.000	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Neto	- 142.275	3.750	7.098	12.896	19.121	25.796
Flujo de Caja Acumulado	- 142.275	- 138.525	- 131.427	- 118.530	- 99.409	- 73.614

Caso optimista: Aumento en un 15% de los ingresos operacionales en Colombia

COLOMBIA						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	0	558.376	580.315	606.698	634.281	663.118
Costos de Venta	0	- 309.738	- 319.061	- 328.669	- 338.568	- 348.770
Margen de Contribución	0	248.638	261.253	278.030	295.713	314.348
Costos Fijos	0	- 100.225	- 103.131	- 106.122	- 109.199	- 112.366
EBITDA	0	148.414	158.122	171.908	186.513	201.982
EBITDA %	0	59,7	60,5	61,8	63,1	64,3
Depreciación	0	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000
Utilidad Bruta	0	139.414	149.122	162.908	177.513	192.982
Impuesto (18%)	0	22.306	23.860	26.065	28.402	30.877
Utilidad Neta	0	117.107	125.263	136.842	149.111	162.105
Utilidad Neta %	0	47,1	47,9	49,2	50,4	51,6
Depreciación	0	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Inversiones	-142.275	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial	21.500	0	0	0	0	0
Reuniones de Negocios	11.000	0	0	0	0	0
Plan de Marketing	33.000	0	0	0	0	0
Trámites de apertura	6.775	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	70.000	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Neto	- 142.275	126.107	134.263	145.842	158.111	171.105
Flujo de Caja Acumulado	- 142.275	16.168	118.095	263.937	422.049	593.154

Caso pesimista: Disminución en un 15% de los ingresos operacionales en Perú

PERÚ						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	0	412.713	430.179	451.048	472.929	495.872
Costos de Venta	0	- 244.290	- 252.449	- 261.098	- 270.051	- 279.320
Margen de Contribución	0	168.423	177.730	189.950	202.878	216.552
Costos Fijos	0	- 90.197	- 93.083	- 96.062	- 99.136	- 102.308
EBITDA	0	78.226	84.646	93.888	103.742	114.243
EBITDA %	0	46,4	47,6	49,4	51,1	52,8
Depreciación	0	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000
Utilidad Bruta	0	69.226	75.646	84.888	94.742	105.243
Impuesto (16%)	0	12.461	13.616	15.280	17.054	18.944
Utilidad Neta	0	56.765	62.030	69.608	77.688	86.300
Utilidad Neta %	0	33,7	34,9	36,6	38,3	39,9
Depreciación	0	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Inversiones	-125.580	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial	21.500	0	0	0	0	0
Reuniones de Negocios	9.100	0	0	0	0	0
Plan de Marketing	33.000	0	0	0	0	0
Trámites de apertura	5.980	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	56.000	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Neto	- 125.580	65.765	71.030	78.608	86.688	95.300
Flujo de Caja Acumulado	- 125.580	- 59.815	11.215	89.823	176.512	271.811

Caso optimista: Aumento en un 15% de los ingresos operacionales en Perú

PERÚ						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	0	558.376	582.007	610.241	639.845	670.885
Costos de Venta	0	- 244.290	- 252.449	- 261.098	- 270.051	- 279.320
Margen de Contribución	0	314.086	329.557	349.143	369.794	391.565
Costos Fijos	0	- 90.197	- 93.083	- 96.062	- 99.136	- 102.308
EBITDA	0	223.889	236.474	253.081	270.658	289.257
EBITDA %	0	71,3	71,8	72,5	73,2	73,9
Depreciación	0	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000
Utilidad Bruta	0	214.889	227.474	244.081	261.658	280.257
Impuesto (18%)	0	38.680	40.945	43.935	47.098	50.446
Utilidad Neta	0	176.209	186.529	200.147	214.559	229.811
Utilidad Neta %	0	56,1	56,6	57,3	58,0	58,7
Depreciación	0	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Inversiones	-125.580	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial	21.500	0	0	0	0	0
Reuniones de Negocios	9.100	0	0	0	0	0
Plan de Marketing	33.000	0	0	0	0	0
Trámites de apertura	5.980	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	56.000	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Neto	- 125.580	185.209	195.529	209.147	223.559	238.811
Flujo de Caja Acumulado	- 125.580	59.629	255.158	464.305	687.864	926.675

Caso pesimista: Aumento en un 15% de los Costos de Venta en Colombia

COLOMBIA						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	0	485.544	504.621	527.564	551.549	576.624
Costos de Venta	0	- 356.199	- 366.921	- 377.969	-389.354	- 401.085
Margen de Contribución	0	129.346	137.701	149.595	162.195	175.539
Costos Fijos	0	- 100.225	- 103.131	- 106.122	-109.199	- 112.366
EBITDA	0	29.121	34.570	43.473	52.996	63.173
EBITDA %	0	22,5	25,1	29,1	32,7	36,0
Depreciación	0	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000
Utilidad Bruta	0	20.121	25.570	34.473	43.996	54.173
Impuesto (16%)	0	3.219	4.091	5.516	7.039	8.668
Utilidad Neta	0	16.902	21.479	28.957	36.956	45.505
Utilidad Neta %	0	13,1	15,6	19,4	22,8	25,9
Depreciación	0	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Inversiones	-142.275	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial	21.500	0	0	0	0	0
Reuniones de Negocios	11.000	0	0	0	0	0
Plan de Marketing	33.000	0	0	0	0	0
Trámites de apertura	6.775	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	70.000	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Neto	- 142.275	25.902	30.479	37.957	45.956	54.505
Flujo de Caja Acumulado	- 142.275	- 116.373	- 85.895	- 47.937	- 1.981	52.524

Caso optimista: Disminución en un 15% de los Costos de Venta en Colombia

COLOMBIA						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	0	485.544	504.621	527.564	551.549	576.624
Costos de Venta	0	- 263.277	-271.202	- 279.368	- 287.783	- 296.454
Margen de Contribución	0	222.267	233.419	248.195	263.766	280.170
Costos Fijos	0	- 100.225	-103.131	- 106.122	- 109.199	- 112.366
EBITDA	0	122.043	130.288	142.073	154.566	167.804
EBITDA %	0	54,9	55,8	57,2	58,6	59,9
Depreciación	0	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000
Utilidad Bruta	0	113.043	121.288	133.073	145.566	158.804
Impuesto (18%)	0	18.087	19.406	21.292	23.291	25.409
Utilidad Neta	0	94.956	101.882	111.782	122.276	133.395
Utilidad Neta %	0	42,7	43,6	45,0	46,4	47,6
Depreciación	0	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Inversiones	-142.275	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial	21.500	0	0	0	0	0
Reuniones de Negocios	11.000	0	0	0	0	0
Plan de Marketing	33.000	0	0	0	0	0
Trámites de apertura	6.775	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	70.000	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Neto	- 142.275	103.956	110.882	120.782	131.276	142.395
Flujo de Caja Acumulado	- 142.275	- 38.319	72.563	193.345	324.620	467.015

Caso pesimista: Aumento en un 15% de los Costos de Venta en Perú

PERÚ						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	0	485.544	506.093	530.644	556.387	583.378
Costos de Venta	0	- 280.933	- 290.317	- 300.263	- 310.559	- 321.218
Margen de Contribución	0	204.611	215.776	230.382	245.828	262.160
Costos Fijos	0	- 90.197	- 93.083	- 96.062	- 99.136	- 102.308
EBITDA	0	114.414	122.693	134.320	146.692	159.852
EBITDA %	0	55,9	56,9	58,3	59,7	61,0
Depreciación	0	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000
Utilidad Bruta	0	105.414	113.693	125.320	137.692	150.852
Impuesto (16%)	0	18.975	20.465	22.558	24.785	27.153
Utilidad Neta	0	86.440	93.228	102.762	112.908	123.699
Utilidad Neta %	0	42,2	43,2	44,6	45,9	47,2
Depreciación	0	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Inversiones	-125.580	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial	21.500	0	0	0	0	0
Reuniones de Negocios	9.100	0	0	0	0	0
Plan de Marketing	33.000	0	0	0	0	0
Trámites de apertura	5.980	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	56.000	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Neto	- 125.580	95.440	102.228	111.762	121.908	132.699
Flujo de Caja Acumulado	- 125.580	- 30.140	72.088	183.850	305.758	438.457

Caso optimista: Disminución en un 15% de los Costos de Venta en Perú

PERÚ						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	0	485.544	506.093	530.644	556.387	583.378
Costos de Venta	0	- 207.646	- 214.582	- 221.933	- 229.544	- 237.422
Margen de Contribución	0	277.898	291.511	308.711	326.843	345.956
Costos Fijos	0	- 90.197	- 93.083	- 96.062	- 99.136	- 102.308
EBITDA	0	187.701	198.428	212.649	227.708	243.648
EBITDA %	0	67,5	68,1	68,9	69,7	70,4
Depreciación	0	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000
Utilidad Bruta	0	178.701	189.428	203.649	218.708	234.648
Impuesto (18%)	0	32.166	34.097	36.657	39.367	42.237
Utilidad Neta	0	146.535	155.331	166.992	179.340	192.412
Utilidad Neta %	0	52,7	53,3	54,1	54,9	55,6
Depreciación	0	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Inversiones	-125.580	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial	21.500	0	0	0	0	0
Reuniones de Negocios	9.100	0	0	0	0	0
Plan de Marketing	33.000	0	0	0	0	0
Trámites de apertura	5.980	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	56.000	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Neto	- 125.580	155.535	164.331	175.992	188.340	201.412
Flujo de Caja Acumulado	- 125.580	29.955	194.286	370.278	558.618	760.030

Flujos de Caja análisis de sensibilidad

Punto Crítico: Variación de la Inversión Inicial en Colombia

COLOMBIA						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	0	485.544	504.621	527.564	551.549	576.624
Costos de Venta	0	- 309.738	- 319.061	- 328.669	- 338.568	- 348.770
Margen de Contribución	0	175.807	185.560	198.895	212.980	227.855
Costos Fijos	0	- 100.225	- 103.131	- 106.122	- 109.199	- 112.366
EBITDA	0	75.582	82.429	92.773	103.781	115.488
EBITDA %	0	43,0	44,4	46,6	48,7	50,7
Depreciación	0	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000
Utilidad Bruta	0	66.582	73.429	83.773	94.781	106.488
Impuesto (16%)	0	10.653	11.749	13.404	15.165	17.038
Utilidad Neta	0	55.929	61.680	70.369	79.616	89.450
Utilidad Neta %	0	31,8	33,2	35,4	37,4	39,3
Depreciación	0	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Inversiones	-296.501	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial	44.806	0	0	0	0	0
Reuniones de Negocios	22.924	0	0	0	0	0
Plan de Marketing	68.772	0	0	0	0	0
Trámites de apertura	14.119	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	145.880	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Neto	- 296.501	64.929	70.680	79.369	88.616	98.450
Flujo de Caja Acumulado	- 296.501	- 231.572	- 160.892	- 81.523	7.093	105.544

Punto Crítico: Variación de la Inversión Inicial en Perú

PERÚ						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	0	485.544	506.093	530.644	556.387	583.378
Costos de Venta	0	- 244.290	- 252.449	- 261.098	- 270.051	- 279.320
Margen de Contribución	0	241.255	253.643	269.546	286.336	304.058
Costos Fijos	0	- 90.197	- 93.083	- 96.062	- 99.136	- 102.308
EBITDA	0	151.058	160.560	173.484	187.200	201.750
EBITDA %	0	62,6	63,3	64,4	65,4	66,4
Depreciación	0	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000
Utilidad Bruta	0	142.058	151.560	164.484	178.200	192.750
Impuesto (18%)	0	25.570	27.281	29.607	32.076	34.695
Utilidad Neta	0	116.487	124.279	134.877	146.124	158.055
Utilidad Neta %	0	48,3	49,0	50,0	51,0	52,0
Depreciación	0	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Inversiones	-724.848	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial	124.098	0	0	0	0	0
Reuniones de Negocios	52.525	0	0	0	0	0
Plan de Marketing	190.476	0	0	0	0	0
Trámites de apertura	34.517	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	323.232	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Neto	- 724.848	125.487	133.279	143.877	155.124	167.055
Flujo de Caja Acumulado	- 724.848	- 599.360	- 466.081	- 322.204	- 167.080	- 25

Punto Crítico: Variación de los ingresos Operacionales en Colombia

COLOMBIA						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	0	440.413	457.717	478.527	500.282	523.027
Costos de Venta	0	- 309.738	- 319.061	- 328.669	- 338.568	- 348.770
Margen de Contribución	0	130.675	138.656	149.858	161.714	174.257
Costos Fijos	0	- 100.225	- 103.131	- 106.122	- 109.199	- 112.366
EBITDA	0	30.451	35.524	43.736	52.515	61.891
EBITDA %	0	23,30	25,62	29,19	32,47	35,52
Depreciación	0	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000
Utilidad Bruta	0	21.451	26.524	34.736	43.515	52.891
Impuesto (16%)	0	3.432	4.244	5.558	6.962	8.463
Utilidad Neta	0	18.018	22.281	29.178	36.552	44.429
Utilidad Neta %	0	13,8	16,1	19,5	22,6	25,5
Depreciación	0	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Inversiones	-142.275	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial	21.500	0	0	0	0	0
Reuniones de Negocios	11.000	0	0	0	0	0
Plan de Marketing	33.000	0	0	0	0	0
Trámites de apertura	6.775	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	70.000	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Neto	- 142.275	27.018	31.281	38.178	45.552	53.429
Flujo de Caja Acumulado	- 142.275	- 115.257	- 83.976	- 45.798	- 246	53.183

Punto Crítico: Variación de los ingresos Operacionales en Perú

PERÚ						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	0	362.556	377.899	396.232	415.454	435.609
Costos de Venta	0	- 244.290	- 252.449	- 261.098	- 270.051	- 279.320
Margen de Contribución	0	118.266	125.450	135.134	145.403	156.289
Costos Fijos	0	- 90.197	- 93.083	- 96.062	- 99.136	- 102.308
EBITDA	0	28.069	32.367	39.072	46.267	53.981
EBITDA %	0	23,73	25,80	28,91	31,82	34,54
Depreciación	0	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000
Utilidad Bruta	0	19.069	23.367	30.072	37.267	44.981
Impuesto (18%)	0	3.432	4.206	5.413	6.708	8.096
Utilidad Neta	0	15.637	19.161	24.659	30.559	36.884
Utilidad Neta %	0	13,2	15,3	18,2	21,0	23,6
Depreciación	0	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Inversiones	-125.580	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial	21.500	0	0	0	0	0
Reuniones de Negocios	9.100	0	0	0	0	0
Plan de Marketing	33.000	0	0	0	0	0
Trámites de apertura	5.980	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	56.000	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Neto	- 125.580	24.637	28.161	33.659	39.559	45.884
Flujo de Caja Acumulado	- 125.580	- 100.943	- 72.782	- 39.123	436	46.320

Punto Crítico: Variación de los Costos de Venta en Colombia

COLOMBIA						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	0	485.544	504.621	527.564	551.549	576.624
Costos de Venta	0	- 355.920	- 366.633	- 377.673	- 389.049	- 400.771
Margen de Contribución	0	129.625	137.988	149.891	162.500	175.853
Costos Fijos	0	- 100.225	- 103.131	- 106.122	- 109.199	- 112.366
EBITDA	0	29.400	34.857	43.769	53.300	63.487
EBITDA %	0	22,7	25,3	29,2	32,8	36,1
Depreciación	0	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000
Utilidad Bruta	0	20.400	25.857	34.769	44.300	54.487
Impuesto (16%)	0	3.264	4.137	5.563	7.088	8.718
Utilidad Neta	0	17.136	21.720	29.206	37.212	45.769
Utilidad Neta %	0	13,2	15,7	19,5	22,9	26,0
Depreciación	0	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Inversiones	-142.275	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial	21.500	0	0	0	0	0
Reuniones de Negocios	11.000	0	0	0	0	0
Plan de Marketing	33.000	0	0	0	0	0
Trámites de apertura	6.775	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	70.000	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Neto	- 142.275	26.136	30.720	38.206	46.212	54.769
Flujo de Caja Acumulado	- 142.275	- 116.139	- 85.419	- 47.214	- 1.001	53.768

Punto Crítico: Variación de los Costos de Venta en Perú

PERÚ						
Flujo de Caja	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Operacionales	0	485.544	506.093	530.644	556.387	583.378
Costos de Venta	0	- 369.977	- 382.334	- 395.433	- 408.993	- 423.030
Margen de Contribución	0	115.567	123.758	135.211	147.394	160.348
Costos Fijos	0	- 90.197	- 93.083	- 96.062	- 99.136	- 102.308
EBITDA	0	25.371	30.675	39.150	48.259	58.040
EBITDA %	0	22,0	24,8	29,0	32,7	36,2
Depreciación	0	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000	- 9.000
Utilidad Bruta	0	16.371	21.675	30.150	39.259	49.040
Impuesto (18%)	0	2.947	3.902	5.427	7.067	8.827
Utilidad Neta	0	13.424	17.774	24.723	32.192	40.213
Utilidad Neta %	0	11,6	14,4	18,3	21,8	25,1
Depreciación	0	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
Inversiones	-125.580	0	0	0	0	0
Sucursal Comercial	21.500	0	0	0	0	0
Reuniones de Negocios	9.100	0	0	0	0	0
Plan de Marketing	33.000	0	0	0	0	0
Trámites de apertura	5.980	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo	56.000	0	0	0	0	0
Flujo de Caja Neto	- 125.580	22.424	26.774	33.723	41.192	49.213
Flujo de Caja Acumulado	- 125.580	- 103.156	- 76.382	- 42.660	- 1.468	47.745