



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA INTRODUCCIÓN DEL GRUPO
EMPRESARIAL CHILENO ASICOM AL MERCADO COLOMBIANO**

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

LORETO EULOGIA DEL CARMEN MARTÍNEZ GIMÉNEZ

**PROFESOR GUIA:
ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
PROFESOR LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN
PROFESOR JUAN DÍAZ GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
MAYO 2010**

RESUMEN

El presente Proyecto de Grado tiene por objetivo evaluar oportunidades de negocio en Colombia y proponer un plan estratégico de entrada al mercado mencionado por parte de ASICOM.

ASICOM es un grupo empresarial creado en Chile y ha concentrado su labor en el negocio hipotecario. La empresa ya ha iniciado su proceso de internacionalización y hoy está presente en México (mayor mercado de la región, de acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe) y Panamá (líder en desarrollo financiero de la región, de acuerdo al Foro Económico Mundial). Colombia, por su tamaño sería el tercer país a abordar, por lo que se hace necesario su análisis.

En Chile, ASICOM es líder en Servicio de *Outsourcing* Tecnológico (IT) y *Business Process Outsourcing* (BPO), administrando el 70% de la cartera hipotecaria. En Panamá el ingreso ha sido exitoso logrando el 65% del mercado y en México se ha logrado el 35% de la cartera.

Para la consecución de este proyecto fueron necesarios diversos estudios: un análisis interno de la empresa ASICOM para determinar fortalezas, debilidades y ventajas competitivas, un análisis externo de la industria de BPO y de la industria financiera hipotecaria colombiana, para determinar oportunidades e incertidumbres. También se estudiaron las distintas etapas de la cadena de valor de la industria hipotecaria colombiana, para determinar los clientes potenciales.

Se concluye que el contexto comercial desarrollado entre Chile y Colombia favorece la entrada de ASICOM, además la imagen de Chile es favorable, aunque históricamente ha habido menor vinculación en comparación con otros países latinoamericanos.

El sector hipotecario en Colombia muestra un fuerte potencial de crecimiento y se ha fortalecido los últimos cinco años, pero aún no logra los niveles de desarrollo previos a la crisis sufrida a finales de la década de los noventa. Además, el mercado está altamente concentrado en los siguientes seis participantes: BBVA, Fondo Nacional del Ahorro, Bancolombia, Davivienda, BCSC y Red multibanca Colpatria, que en conjunto representan el 88% del mercado.

La estrategia de entrada propuesta se compone de tres etapas: buscar un socio estratégico y dar a conocer los servicios de ASICOM; ofrecer BPO de Origenación, dirigiéndose a los bancos BBVA y Davivienda, y el servicio de IT de Administración de Cartera a Red multibanca Colpatria; y penetrar el mercado con los servicios de BPO Comercial y BPO Securitización.

La evaluación económica arroja un VAN positivo de US\$ 3.3 Millones considerando una tasa de descuento del 15%, y anuncia que el negocio debe focalizarse en dirección al BPO, más que IT. Además, el punto de equilibrio se logra con una tasa de penetración del mercado de 4.24%, considerando BPO de Origenación como único servicio.

Índice

1	Introducción al proyecto de grado.....	8
1.1	Antecedentes generales de la empresa y el problema a resolver.....	8
1.2	Objetivos del proyecto de grado.....	8
1.3	Justificación.....	9
1.4	Alcances.....	9
1.5	Resultados esperados.....	9
1.6	Metodología	9
2	Marco teórico	11
2.1	Investigación de mercados	11
2.2	Análisis de los aspectos culturales.....	11
2.3	La estrategia internacional	13
2.4	El diamante de las ventajas de las naciones.....	16
3	Descripción de la industria de Business Process Outsourcing (BPO)	18
3.1	BPO global y sus principales competidores	18
3.2	BPO en la banca hipotecaria.....	19
3.3	Escenario competitivo de BPO en Colombia.....	19
3.4	Oportunidades y amenazas de la industria BPO.....	23
4	Análisis de Chile en el entorno colombiano	24
4.1	Introducción al mercado colombiano.....	24
4.2	Imagen de Chile como país.....	26
4.3	Inversión Chilena en Colombia	27
4.4	Relación comercial bilateral	27
4.5	Percepción del empresariado chileno en Colombia	28

4.6	Empresas chilenas en Colombia.....	28
4.7	Análisis de los aspectos culturales.....	29
4.8	Oportunidades e incertidumbres del entorno colombiano	32
5	Análisis de la Industria Hipotecaria en Colombia.....	34
5.1	Antecedentes	34
5.2	Estructura del sistema.....	34
5.3	Normativas y leyes	35
5.4	Segmentación de la industria financiera colombiana	36
5.5	Sector Hipotecario.....	38
5.6	Cadena de valor de la Industria Hipotecaria	41
5.6.1	La titularización hipotecaria en Colombia	42
5.6.2	Financiamiento de proyectos inmobiliarios	44
5.7	Oportunidades e incertidumbres de la industria hipotecaria Colombiana.....	47
6	Análisis interno de la empresa ASICOM	48
6.1	Misión y visión.....	48
6.2	Modelo de negocios	48
6.3	Los servicios ofrecidos.....	49
6.4	Ventaja competitiva de ASICOM.....	50
6.5	Fortalezas y debilidades de ASICOM.....	52
7	Entrada de ASICOM en Colombia	53
7.1	Análisis de las experiencias de Panamá y México	53
7.2	Dimensionamiento del mercado.....	54
7.3	Sondeo de interés y percepción de los servicios de ASICOM	56
7.4	Estrategia internacional corporativa para ASICOM.....	58

7.5	Estrategia de entrada propuesta	59
7.6	Estrategia de Marketing	61
7.6.1	Posicionamiento	61
7.6.2	Propuesta de valor.....	61
7.6.3	Los servicios a ofrecer	61
7.7	Evaluación económica	62
7.8	Observaciones a la estrategia de entrada.....	68
7.9	Análisis de riesgos y su administración.....	68
8	Conclusiones	70
9	Bibliografía.....	72
	Apéndices.....	75
A.	Reacomodación del sector financiero colombiano	76
B.	Ley 546 de 1999, Capítulo III sobre Titularizaciones	78
C.	Principales casos de inversión Chilena directa en Colombia 2005-2009	80

Índice de Ilustraciones y Tablas

Ilustración 1 Oportunidades y resultados de la estrategia internacional.....	14
Ilustración 2 Mapa de las estrategias internacionales de las corporaciones	15
Ilustración 3 Determinantes de la ventaja competitiva nacional	17
Ilustración 4 Ingresos de la industria BPO en Colombia, US\$ Millones	20
Ilustración 5 Portafolio de servicios prestados desde Bogotá	21
Ilustración 6 Producto Interno Bruto de Colombia, billones USD	24
Ilustración 7 Riesgos políticos de Colombia de acuerdo a AON	25
Ilustración 8 Composición de Activos del Sistema Financiero.....	37
Ilustración 9 Evolución de las carteras de crédito (Millones de dólares)	37
Ilustración 10 Cartera Hipotecaria como porcentaje del PIB de cada país, datos 2008 ..	38
Ilustración 11 Índice de precios de vivienda nueva e indicador de calidad de cartera ...	39
Ilustración 12 Número de viviendas financiadas, total Colombia 1996-2008	40
Ilustración 13 Cadena de valor de la industria hipotecaria	41
Ilustración 14 Esquema de Titularización en Colombia.....	43
Ilustración 15 Servicios ofrecidos por ASICOM.....	50
Ilustración 16 Nivel de interés percibido en la primera visita realizada a Colombia	57
Ilustración 17 Estrategia de entrada propuesta.....	59
Ilustración 18 Servicios a ofrecer	62
Ilustración 19 Sensibilización del VAN (millones de dólares)	68
Ilustración 20 Reacomodación sectorial (1995 – 2000).....	76
Ilustración 21 Motivaciones de las fusiones y adquisiciones en Colombia.....	76
Ilustración 22 Complementariedad en las líneas de negocio	77

Tabla 1 Elección del tipo de ingreso al mercado global	16
Tabla 2 BPO mercado global	18
Tabla 3 Top 10 empresas más importantes a nivel mundial	18
Tabla 4 Principales participantes en la Industria de BPO en Colombia.....	22
Tabla 5 Oportunidades y amenazas de la industria BPO.....	23
Tabla 6 Puntaje de las dimensiones culturales	30
Tabla 7 Oportunidades y amenazas del contexto colombiano	33
Tabla 8 Oportunidades e incertidumbre de la industria hipotecaria colombiana	47
Tabla 9 Fortalezas y debilidades de ASICOM.....	52
Tabla 10 Tamaño del mercado.....	55
Tabla 11 Distribución de la cartera hipotecaria en las entidades financieras	55
Tabla 12 Pros y contras de las estrategias internacionales	58
Tabla 13 Inversión Inicial (dólares).....	64
Tabla 14 Ingresos de BPO de originación (dólares).....	65
Tabla 15 Ingresos de IT Administración de cartera (dólares).....	65
Tabla 16 Flujo de caja puro	66

1 Introducción al proyecto de grado

1.1 Antecedentes generales de la empresa y el problema a resolver

ASICOM es un grupo empresarial formado con capitales chilenos, pionero en el desarrollo de proyectos informáticos y de soluciones de gestión. ASICOM ha concentrado su labor en el sector financiero durante 30 años y gradualmente ha ido focalizando sus servicios en el negocio hipotecario.

En Chile, ASICOM es líder en Servicio de *Outsourcing* Tecnológico (TI) y *Business Process Outsourcing* (BPO), administrando el 70% de la cartera hipotecaria del país. Por otro lado, la empresa ya ha iniciado su proceso de internacionalización, de hecho actualmente el grupo posee filiales en México (mayor mercado hipotecario de la región) y Panamá (mejor mercado hipotecario de la región). En Panamá se tiene como clientes a dos bancos importantes: Banco General y Banco Nacional, y en México se está trabajando con el Principal Banco Hipotecario del Estado: SHF, además de otros tres clientes. De esa forma y como parte del proceso de internacionalización de ASICOM surge la necesidad de investigar y conocer el mercado colombiano ya que es el siguiente mercado a abordar por su tamaño.

1.2 Objetivos del proyecto de grado

El presente proyecto de grado tiene por objetivo general evaluar oportunidades de negocio en Colombia y proponer una estrategia de entrada para mencionado mercado, por parte del grupo empresarial ASICOM.

Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Determinar las oportunidades y amenazas en la industria BPO
2. Definir las oportunidades y amenazas de la industria hipotecaria en Colombia
3. Establecer los bancos e instituciones financieras colombianas relevantes para el negocio hipotecario (potenciales clientes ordenados por envergadura)
4. Determinar las fortalezas y debilidades de ASICOM
5. Desarrollo de un plan de negocios estratégico específico para la entrada de ASICOM en Colombia.

1.3 Justificación

Este proyecto surge de la necesidad del grupo empresarial ASICOM por conocer el mercado hipotecario colombiano. A la fecha ASICOM ha extendido su negocio a México y Panamá, y Colombia, por su tamaño, corresponde al tercer país a abordar.

1.4 Alcances

Los alcances para este Proyecto son tres:

1. El modelo de negocio y estrategias comerciales diseñadas en este proyecto de grado se desarrollan con foco exclusivo para abordar el mercado colombiano, por lo que no son directamente replicables a otros mercados.
2. El proyecto considera el planteamiento de un plan de negocio pero no su aplicación o puesta en marcha.
3. El horizonte de trabajo para la estimación de costos en el flujo de caja será de 4 años.

1.5 Resultados esperados

Respecto de los entregables de este proyecto, se consideran los siguientes:

1. Determinar las instituciones financieras potenciales clientes para ASICOM en Colombia.
2. Establecer la estrategia de entrada al mercado colombiano.
3. Determinar los lineamientos de marketing estratégico y análisis del atractivo económico del negocio.
4. Documento con información fiable que sea útil para la empresa ASICOM.

1.6 Metodología

Se propone la siguiente metodología:

1. Investigar la situación actual de la industria BPO a nivel global y en Colombia. El objetivo de esta fase es introducirse en el tema de la tesis.
2. Estudiar la situación de la industria hipotecaria colombiana, tamaño, evolución, proyección de crecimiento. La idea es entender el funcionamiento actual de la industria.

3. Analizar la cadena de valor de la industria hipotecaria en Colombia y los diferentes actores que participan de ella, para determinar cuáles son los bancos e instituciones financieras colombianas relevantes para el negocio hipotecario.
4. Analizar la empresa ASICOM indagando en ventajas competitivas y servicios, además determinar sus fortalezas y debilidades.
5. Indagar en aspectos de imagen país y posicionamiento de Chile en Colombia, estudiar diferencias y similitudes en los aspectos culturales. Así como investigar experiencias positivas de negocios chilenos en Colombia. El objetivo es descubrir posibles barreras de entrada al negocio.
6. Desarrollo de un modelo de negocio específico para Colombia con foco en la estrategia de marketing (servicio) y estrategia de entrada.
7. Evaluación del atractivo económico del proyecto, determinando el punto de equilibrio con respecto a la penetración de mercado.
8. Discusión y conclusiones, como en todo trabajo de investigación, se consideran conclusiones referentes a cada capítulo del informe, y además se incluyen conclusiones globales y recomendaciones.

2 Marco teórico

2.1 Investigación de mercados ¹

De acuerdo a David Aaker (1989), la investigación de mercados es el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de marketing. Prácticamente todas las decisiones de marketing deben estar acompañadas de estudios y recopilación de información.

El proceso de investigación de mercado consta de cuatro pasos: definición de los objetivos de la investigación, desarrollo del plan de investigación para recopilar información, trabajo de campo y/o recopilación de datos -las fuentes de información pueden ser secundarias o primarias-, finalmente interpretación e informe de los resultados.

2.2 Análisis de los aspectos culturales²

Ser un buen *global manager* requiere no sólo de conocimientos y teoría, sino también de habilidades y práctica, en particular de las *global management skills*. Lane (2006) se orienta al desarrollo de interacciones, al lograr que las cosas se hagan con y a través de personas en contexto global; es necesario alterar nuestra forma de pensar, considerar múltiples realidades y relaciones interpersonales simultáneamente, para luego actuar de forma hábil e inteligente en una realidad muy compleja.

Lane (2006) define *Global Mindset* como la habilidad para desarrollar e interpretar criterios para el desempeño personal y de negocios que son independientes de los que se asumen dentro de las barreras de un único país, cultura o contexto, e implementar esos criterios apropiadamente en diferentes países, culturas o contextos. Un punto de partida para el desarrollo de esta habilidad, es el modelo de dimensiones culturales de Hofstede³. De acuerdo a Hofstede (1994) todas las sociedades enfrentan los mismos problemas básicos, sólo las respuestas son diferentes. Es más, es posible caracterizar

¹ Aaker, D., 1989, Investigación de mercados, páginas 19, 51, 81, 149-152.

² Lane, H., 2006, Behavior Text, Reading, and Cases

³ Hofstede, G., 1994, Cultures and Organizations, Software of the mind

cada país usando cinco dimensiones: poder de la distancia, Individualismo versus Colectivismo, conceptos de Masculinidad y Femenidad, evasión de la incertidumbre y orientación al largo plazo.

1.- Poder de la distancia, la primera dimensión se puede definir como la medida en que los miembros menos poderosos de las “instituciones” y “organizaciones” dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual. “Instituciones” son los elementos básicos de la sociedad tales como familia, colegio o comunidad. “Organizaciones” son los lugares donde la gente trabaja (Hofstede, pág. 28). Por ejemplo, China es una cultura jerárquica donde la edad es respetada, ellos tienden a tener un alto poder de distancia que acepta una distribución inequitativa del poder.

2.- Individualismo versus Colectivismo, o la relación entre el individuo y el grupo. El individualismo se refiere a sociedades en las que los vínculos entre los individuos están sueltos: todo el mundo espera que cada individuo cuide de sí mismo y su familia inmediata. Por el contrario, Colectivismo se refiere a las sociedades en que las personas desde su nacimiento se integran firmemente a grupos cohesionados. A lo largo de la vida las personas pertenecen y permanecen en estos grupos con lealtad incondicional, a cambio de protección (Hofstede, pág. 51). Estados Unidos es la sociedad más individualista en el mundo, la segunda es Australia.

3.- Conceptos de Masculinidad y Femenidad, o implicancias sociales por haber nacido niño o niña; la Masculinidad se refiere a sociedades en las que los roles de género sociales son claramente distintos, por ejemplo se espera que los hombres sean asertivos, fuertes, y orientados al éxito material; mientras que se espera que las mujeres sean modestas, tiernas y preocupadas por la calidad de vida. La Femenidad, en cambio, se refiere a sociedades en las cuales el rol social de los géneros se superpone, por ejemplo, se espera que ambos hombre y mujer sean modestos, tiernos, y preocupados por la calidad de vida (Hofstede, pág. 82).

4.- Evasión de la incertidumbre, puede ser definida como el grado en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones inciertas o desconocidas. Este sentimiento es, entre otras cosas, expresado a través de estrés nervioso y en la

necesidad de predictibilidad: la necesidad de normas escritas y no escritas (Hofstede, pág. 113).

5.- Orientación al largo plazo, la quinta dimensión fue incluida más tarde en el modelo porque se encontró recién cuando el canadiense Michael Harris Bond estaba estudiando el valor en las personas, utilizando un cuestionario desarrollado por una persona China (Hofstede, pág. 14). En general todos los países occidentales comparten una orientación de corto plazo, mientras que los occidentales una de largo plazo.

El segundo paso para desarrollar la habilidad de *Global Mindset*, de acuerdo a Lane (2006), es la etapa de la comunicación a través de las diferencias. Esta etapa consiste en acomodar nuestra mente y disposición para comunicarnos. Para lograr ese objetivo, se aconseja instruirse sobre cómo se desenvuelven las personas de la otra cultura, asimismo aprender el idioma de las personas con quienes se esté trabajando. También es necesario establecer una realidad común y acordar las normas de interacción para el futuro de la relación.

2.3 La estrategia internacional⁴

Hitt (2003) señala que la estrategia internacional implica que la empresa venda sus bienes o servicios fuera de su mercado nacional, debido a que existen oportunidades internacionales. Cuando una empresa genera una innovación en su país de origen, la lógica sustenta la diversificación internacional, ya que el producto empieza a tener demanda en otros países y la empresa del país de origen empieza a exportarlo.

Hitt (2003) ha propuesto el siguiente marco de análisis para abordar una estrategia internacional:

⁴ Michael A. Hitt, Administración Estratégica, Competitividad y conceptos de globalización, quinta edición, Thomson Editores, 2003, México, Capítulo 8, estrategia internacional, páginas 240- 269

Ilustración 1 Oportunidades y resultados de la estrategia internacional



Fuente: Hitt 2003, página 244

Identificar oportunidades internacionales

Un mercado mayor: Las empresas pueden expandir el tamaño de su mercado en potencia, a veces enormemente, entrando en mercados internacionales. Si bien modificar los gustos de los consumidores y las costumbres ligadas a los valores culturales o las tradiciones no es nada fácil, la aplicación de una estrategia internacional representa una opción especialmente atractiva para las empresas que compiten en mercados internos que ofrecen poca posibilidad de crecimiento.

Rendimiento de la inversión: Los mercados grandes son fundamentales para obtener un buen rendimiento de las inversiones cuantiosas, por ejemplo, en planta y equipo de producción o en Investigación y Desarrollo.

Economías de escala y aprendizaje: En la medida que una empresa pueda estandarizar sus productos para todos los países y que puedan usar las mismas instalaciones de producción, coordinando así las funciones críticas de los recursos, tendrá mayor probabilidad de alcanzar economías de escala óptimas.

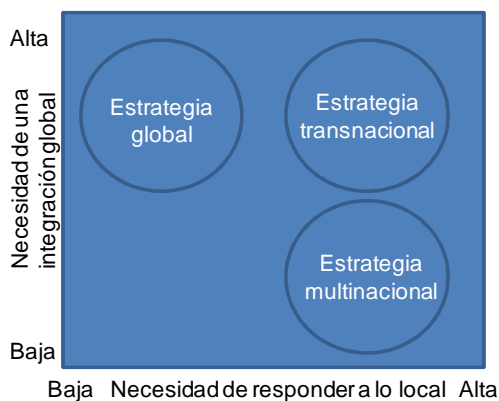
Ventajas de la ubicación: Las empresas ubican sus instalaciones en otros países con objeto de bajar los costos básicos de los bienes y servicios que ofrecen. Estas

instalaciones pueden ofrecer un mayor acceso a mano de obra, energía y otros recursos más baratos. Otra ventaja de la ubicación es el acceso a insumos clave y a clientes.

Estrategias internacionales

Se consideran dos aspectos: la estrategia internacional de los negocios y la estrategia corporativa internacional. En el ámbito de los negocios, las empresas aplican estrategias de liderazgo en costos o diferenciación. Por otro lado, en el ámbito de las estrategias internacionales corporativas, las empresas consideran tres: la multinacional, la global o la transnacional. La **estrategia multinacional** descentraliza las decisiones estratégicas y las operativas para dejarlas en manos de las unidades de negocio estratégicas de los países con el propósito de que cada una adapte los productos a su mercado local. La **estrategia global**, es aquella mediante la cual la empresa ofrece productos estándares a los mercados de distintos países y la oficina matriz dicta la estrategia competitiva. La **estrategia transnacional** es aquella mediante la cual la empresa pretende lograr la eficiencia global y también responder a lo local, en este caso se requiere de una estrecha coordinación global pero además requiere la flexibilidad local.

Ilustración 2 Mapa de las estrategias internacionales de las corporaciones



Fuente: Hitt 2003, página 252

Formas de ingreso

Hitt (2003) propone diferentes formas de ingreso a un mercado que se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 1 Elección del tipo de ingreso al mercado global

Tipo de ingreso	Características
Exportaciones	Costo elevado, poco control
Licencias	Bajos costos, pocos riesgos, poco control, pocas ganancias
Alianzas estratégicas	Costos compartidos, recursos compartidos, riesgos compartidos, problemas de integración (por ejemplo, culturas de las dos corporaciones)
Adquisiciones	Acceso rápido a un mercado nuevo, costo elevado, negociaciones complejas, problemas para fusionarse con las operaciones nacionales
Subsidiaria nueva con 100% del capital	Complejas, con frecuencia costosas, toman mucho tiempo, control máximo, ganancias potenciales superiores al promedio

Fuente: Hitt 2003, página 258

2.4 El diamante de las ventajas de las naciones

El diamante de las ventajas de las naciones es un modelo propuesto por Michael Porter en 1990⁵, el cual describe cuatro factores que ayudan a entender la ventaja competitiva que puede tener una empresa ligado al entorno específico de su país. Los cuatro factores son:

1. **Condiciones de la demanda:** la naturaleza de la demanda del mercado por los servicios o los productos de la industria.
2. **Industrias afines y de apoyo:** la presencia o ausencia de industrias proveedoras y otras relacionadas que sean internacionalmente competitivas.
3. **Estrategia de la firma, estructura y rivalidad:** las condiciones en el país determinan cómo las compañías son creadas, organizadas, y manejadas, así como la naturaleza de la rivalidad interna.

⁵ Michael Porter, "The competitive advantage of nations", Harvard Business Review Marzo Abril 1990, Páginas 77-81

4. **Condiciones de los factores de la producción:** corresponde a la posición del país en factores de producción tales como mano de obra calificada o infraestructura necesaria para competir en esa industria.

Ilustración 3 Determinantes de la ventaja competitiva nacional



Fuente: Michael Porter, Harvard Business Review Marzo Abril 1990, página 77

Estos cuatro factores crean el ambiente nacional, en el cual las compañías nacen y aprenden a cómo competir. Cada arista del diamante y el diamante como un sistema originan las condiciones para lograr una ventaja competitiva a nivel internacional; cuando el ambiente nacional permite y sustenta la acumulación de activos y habilidades específicas, las compañías ganan una ventaja competitiva.

3 Descripción de la industria de Business Process Outsourcing (BPO)

3.1 BPO global y sus principales competidores

De acuerdo a la consultora de tecnologías de la información Gartner, la industria alcanzó US\$173 billones en 2007, lo que significó un crecimiento de 10.2% respecto del año anterior. Las siguientes tablas muestran, primero el tamaño y crecimiento de la industria en el período de 2002 al 2007, donde se aprecian desempeños favorables, y segundo, los actores más relevantes en la industria a nivel global.

Tabla 2 BPO mercado global

Año	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Total Mercado BPO	110,167	121,687	131,171	143,090	157,033	173,070
% Crecimiento		10.5%	7.8%	9.1%	9.7%	10.2%

Fuente: Sathish, 2007

Tabla 3 Top 10 empresas más importantes a nivel mundial

Ranking	Empresa	Ranking	Empresa
1	IBM Global / Daksh	6	Wipro Spectramind
2	Accenture	7	ICICI OneSource
3	Hewlet Packard	8	eFunds Global Outsourcing
4	Mphasis	9	Convergys
5	Ernest & Young / Capgemini	10	Affiliated Computer Systems

Fuente: Sathish, 2007

Respecto a la segmentación de la industria de BPO se tiene la siguiente distribución: IT 43%, Servicios Financieros 17%, Comunicaciones 16%, Servicios y Consumo 15%, y Manufactura 9%.

3.2 BPO en la banca hipotecaria

De acuerdo a Harrington (2007), las empresas dominantes de la industria bancaria hipotecaria global han estado beneficiándose del BPO por varios años ya, y para el resto de los competidores en esta industria, será difícil mantenerse competitivos sin los beneficios del BPO en el futuro próximo. Harrington (2007) también señala que el servicio de BPO ofrece a los bancos hipotecarios una oportunidad para mantenerse con utilidades y expandir su participación de mercado, incluso en recesión⁶.

Según Arnold (2008), los hechos muestran que hay pocas herramientas, sistemas o métodos operacionales que pueden ofrecer tanto o tan inmediato retorno como invertir en BPO. Adicionalmente, durante 2008, grandes inversiones se realizaron en la capacidad de BPO hipotecario, compañías tales como Zenta Corporation, New York, IBM Corporation, Armonk, New York, Wipro Gallagher Solutions Inc, Palmetto Bay, Kolkata, India y otras invirtieron cientos de millones consolidando pequeños proveedores de servicios hipotecarios en grandes y más capaces compañías⁷.

3.3 Escenario competitivo de BPO en Colombia

De acuerdo al Instituto de Investigación Everest, Colombia es uno de los nuevos participantes de la industria de BPO a nivel global. Si bien, India y Filipinas son los destinos más tradicionales, nuevos actores han surgido, de hecho en los últimos cuatro años, la oferta de ciudades que tienen la capacidad de prestar servicios *offshore* ha crecido de 50 a más de 150⁸.

El Instituto también señala que Latinoamérica ha visto un gran interés por parte de compañías globales que se están instalando actualmente en la región. Varias ciudades latinoamericanas son hoy día opciones viables para compañías que buscan instalar centros de servicios compartidos o centros globales de distribución. Algunas de las ciudades que han liderado esta tendencia en Latinoamérica son Buenos Aires, Sao Paulo, Santiago y Monterrey. Otras ciudades como Ciudad de Guatemala, San José de

⁶ Harrington, 2007

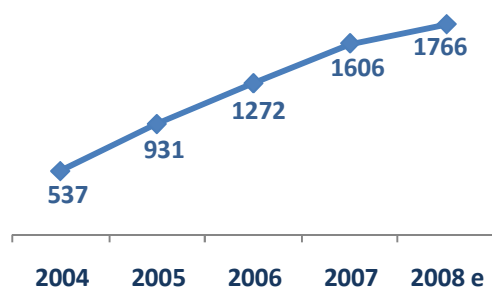
⁷ Arnold, 2008

⁸ www.everestresearchinstitute.com

Costa Rica, San Salvador y Bogotá, también han visto un importante incremento en esta actividad.

De acuerdo al Instituto, Bogotá es un destino estable, que cuenta con indicadores económicos favorables y una infraestructura comparable con la de los más importantes destinos para la externalización de servicios. En el 2007, la industria de BPO en Colombia generó ingresos por más de US\$ 1606 millones en los segmentos de procesamiento de datos, manejo documental, finanzas y contabilidad, manejo tributario, recursos humanos e investigación y desarrollo⁹.

Ilustración 4 Ingresos de la industria BPO en Colombia, US\$ Millones



Fuente: Instituto de Investigación Everest, 2009, página 3

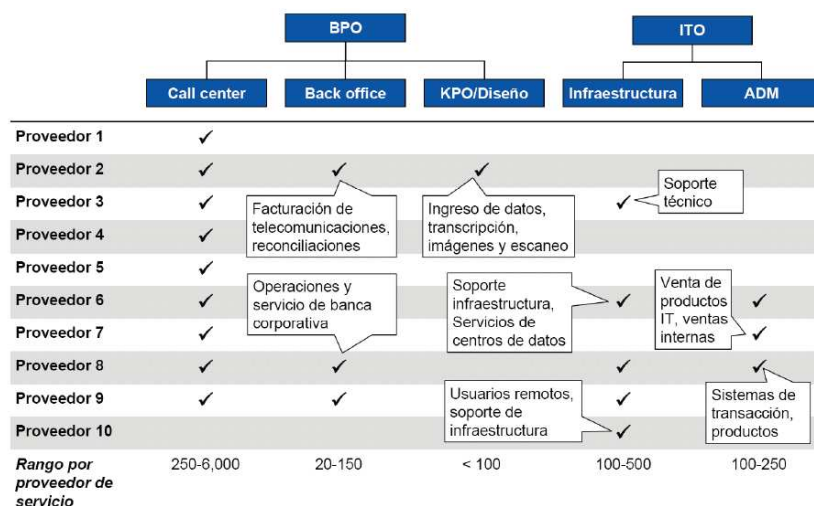
Como se aprecia en el gráfico, el crecimiento de la industria *outsourcing* colombiana de los últimos tres años ha sido en promedio de 30%. Everest estima que la industria de *outsourcing* en Bogotá emplea alrededor de 50 mil personas de las cuales 60% trabaja en *contact centres*, asimismo, 85% atiende el mercado interno y 15% el mercado *offshore*.

Frank Casale, CEO de Outsourcing Institute, declara que: “En BPO, Colombia se ha vuelto un destino preferido para empresas que buscan servicios de *call center*, mercadeo y consultoría, así como servicios legales, tributarios y de auditoría. Esto se debe a un recurso humano altamente calificado con costos salariales que están entre

⁹ “El potencial de Bogotá como destino para externalización de servicios y operaciones offshore, perspectiva y propuesta de valor 2009”, disponible en http://www.investinbogota.org/archivos/file/informe_everest, visto el 17 de Noviembre de 2009

los más bajos de la región, bajos costos de infraestructura de telecomunicaciones y finca raíz, atractivos incentivos fiscales y una de las economías más grandes de la región¹⁰.

Ilustración 5 Portafolio de servicios prestados desde Bogotá



Fuente: Instituto de Investigación Everest, 2009, página 5

Como se aprecia en la ilustración, la oferta de servicios en el mercado colombiano, se concentra en *contact centers* que prestan servicios estandarizados, mientras que la presencia de servicios BPO más sofisticados es pequeña. Esta información concuerda con la recopilada por la empresa ASICOM en su visita a Colombia en diciembre 2009, en dicha visita se realizaron entrevistas con los bancos líderes en crédito hipotecario de la plaza, y se constató que ninguno tenía un proveedor BPO para los servicios del negocio hipotecario.

Un aspecto importante a destacar en el escenario competitivo, es la iniciativa del gobierno federal colombiano de considerar el sector de IT/BPO como una prioridad clave, de hecho el gobierno está en proceso de estudiar e implementar iniciativas que

¹⁰ Everest Research Institute, 2009, página 5

apoyen el crecimiento de la industria, por ejemplo la creación de zonas económicas especiales con impuestos de renta reducidos¹¹.

Tabla 4 Principales participantes en la Industria de BPO en Colombia

	Empresa	Descripción
Internacionales	ACE (EE.UU.)	Provee servicios de TIC, manejo documental y soluciones empresariales para 12 países en América Latina
	Citibank (EE.UU.)	Ha centralizado los procesos críticos de facilitación para la banca corporativa en América Latina, desde Bogotá
	HP (EE.UU.)	Ha centralizado el procesamiento de órdenes y soporte de ventas para toda la región desde Bogotá
Empresas locales	Aei	Ofrece servicios de diseño arquitectónico, elaboración de planos constructivos y realización de imágenes de realidad virtual para clientes en Estados Unidos
	Assenda	Provee servicios de manejo documental, servicios logísticos y de back-office para clientes en el exterior
	IQ Outsourcing	Ofrece administración de datos, digitalización y procesos transaccionales para grandes clientes locales

Fuente: datos disponibles en <http://www.investinbogota.org>, visto el 28 de Noviembre de 2009

¹¹ Everest Research Institute, 2009, página 9

3.4 Oportunidades y amenazas de la industria BPO

El análisis de la industria BPO a nivel global y del mercado colombiano se ha realizado para visualizar las principales oportunidades y amenazas que afectan a todos los participantes y actores de la industria. Los principales hallazgos se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 5 Oportunidades y amenazas de la industria BPO

Oportunidades	Amenazas
<p>En términos globales la industria de BPO ha mostrado crecimientos altos y sostenidos, lo que la hace atractiva.</p> <p>Los bancos líderes a nivel mundial ya han invertido en BPO hipotecario y han mostrado beneficios.</p> <p>Colombia es un <i>latecomer</i> en la industria pero sus cifras de crecimiento son mayores al crecimiento global por efecto de <i>leap frog</i>.</p> <p>La infraestructura actual ofrecida en Colombia es comparable a los destinos tradicionales.</p> <p>En Colombia, hay desarrollos importantes en la industria de BPO pero no al nivel de sofisticación del servicio ofrecido por ASICOM, la industria se ha fortalecido con el desarrollo de <i>contact centers</i>.</p> <p>El gobierno colombiano ha definido como prioridad clave el desarrollo del sector TI/BPO y está trabajando en impulsar y fortalecer dicho sector.</p>	<p>La dinámica de la industria es muy rápida por lo que es necesario mantenerse al día y actualizado. Escenario de hipercompetitividad.</p> <p>Es una industria global y sin fronteras, los participantes compiten y ofrecen sus servicios sin necesidad de movilidad física, o instalar una fábrica en otro país.</p> <p>Han ido ingresando más participantes a la industria, por lo que la competencia interna es alta y en aumento.</p>

4 Análisis de Chile en el entorno colombiano

Este análisis se realiza con el objeto de visualizar oportunidades y amenazas para ASICOM, en el contexto de la relación Chile-Colombia. Por ejemplo, se revisará la situación comercial bilateral, ya que ésta puede potenciar o menoscabar la entrada de ASICOM a Colombia. En este capítulo también se analizarán los aspectos culturales y otros tópicos relevantes para desarrollar interacciones en un escenario con cruce de culturas, considerando la propuesta de Lane (2006) descrita en el Marco Teórico.

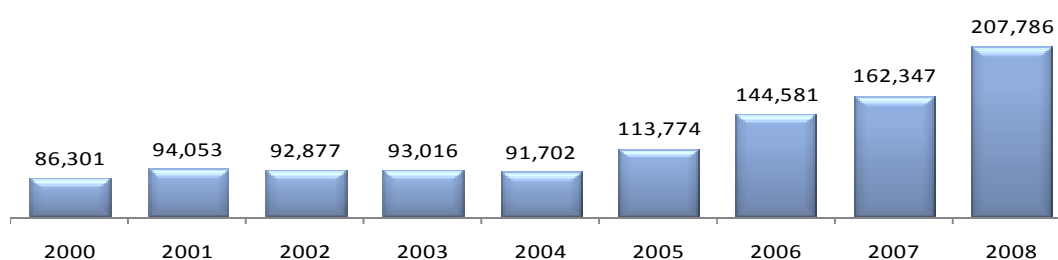
4.1 Introducción al mercado colombiano

Colombia, oficialmente República de Colombia, es un país ubicado en la zona noroccidental de América del Sur, con Bogotá como su ciudad capital. Su superficie es de 2,070,408 km², de los cuales 1,141,748 km² corresponden a su territorio continental y los restantes 928,660 km² a su extensión marítima¹².

Colombia es la tercera nación en población en América Latina -45 millones de habitantes en 2009¹³-, después de Brasil y México.

El país es actualmente clasificado como una economía de Ingreso Bajo-Medio por el Banco Mundial con USD\$ 4,264 GDP per cápita¹⁴. La siguiente ilustración muestra el PIB de Colombia donde se aprecia una marcada tendencia positiva a partir del año 2005.

Ilustración 6 Producto Interno Bruto de Colombia, billones USD



Fuente: datos proporcionados por The World Bank Group disponibles en www.tradingeconomics.com

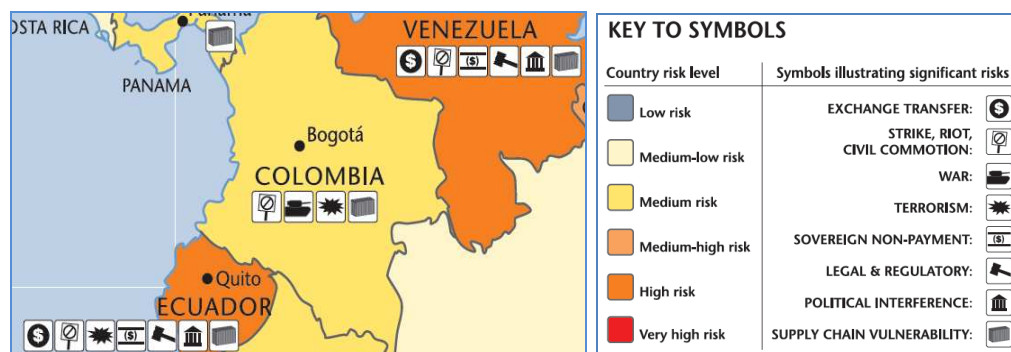
¹² <http://es.wikipedia.org/wiki/Colombia> visto el 16 de Julio de 2009

¹³ Reloj de población, DANE -Departamento Administrativo Nacional de Estadística- disponible en http://www.dane.gov.co/reloj/reloj_animado.php visto el 17 de Julio 2009

¹⁴ www.tradingeconomics.com visto el 16 de Julio de 2009

De acuerdo al Mapa político de Riesgos 2009 elaborado por la consultora de riesgos y correduría de seguros Aon Corporation, Colombia es un país que muestra un nivel de riesgo medio, debido a sus conflictos de huelgas, disturbios/motines y revoluciones civiles; guerras; terrorismo; y vulnerabilidad o interrupciones de las cadenas de suministros¹⁵.

Ilustración 7 Riesgos políticos de Colombia de acuerdo a AON



Fuente: Mapa de Riesgo Político 2009, elaborado por la consultora Aon

A diciembre de 2009, sus principales socios comerciales son Estados Unidos y China¹⁶, y a nivel regional lo son sus vecinos: Venezuela y Ecuador¹⁷.

Es importante mencionar que, como resultado de las malas relaciones entre Chávez y Uribe, se han congelado las transacciones comerciales entre Venezuela y Colombia los últimos meses, se observa que la tendencia latinoamericana de fuertes presidencialismos está presente en Colombia¹⁸ e influye en sus relaciones comerciales.

¹⁵ Aon's 2009 Political Risk Map, disponible en http://www.aon.com/risk-services/political-risk-map/images/2009_PE_Risk_Map_Small.pdf, visto el 10 de diciembre de 2009

¹⁶ <http://www.caracoltv.com/noticias/economia/articulo160942-china-ahora-el-segundo-socio-comercial-de-colombia> visto el 20 de Diciembre de 2009

¹⁷ "Chile en la retina de Sudamérica, Percepción de la imagen de Chile en Colombia", Estudio realizado por TNS Time Chile, preparado para Corporación de Fomento de la Producción, Abril de 2009, página 7

¹⁸ La figura del presidente es muy fuerte en América Latina, es decir se concentra mucho poder en una sola persona, esto es una incertidumbre al hacer negocios con esas economías, ya que el Ejecutivo está por sobre los poderes Legislativo y Judicial -Vanden y Prevost (2002) Politics of Latin America, The power game, New York, Oxford University press, páginas 182 y 191-

La economía colombiana por su tamaño y disposición en el contexto global, al igual que todos los países de la región Latinoamericana, muestran una alta dependencia y vulnerabilidad al desempeño de potencias económicas importantes tales como Estados Unidos y Japón.

4.2 Imagen de Chile como país

La empresa de investigación de mercado TNS del grupo Time desarrolló un estudio en Abril 2009, sobre la percepción de la imagen que proyecta Chile en Colombia¹⁹, del cual se extraen los siguientes hallazgos:

Por un lado, Chile proyecta en los colombianos conceptos de calidad y estabilidad. De hecho, los colombianos anhelan la calidad de vida y educación chilenas. También admiran la estabilidad política, económica y social de Chile. Por lo demás, Chile se prospecta como un buen socio comercial para los líderes de opinión de Colombia y como un país relativamente deseable para vivir para los ciudadanos colombianos, ya que ofrece la paz y la seguridad que ellos no poseen.

Por otro lado, Colombia nos mira desde la distancia, esta brecha se sustenta en la distancia geográfica entre ambos países y en el menor vínculo comercial y personal que se establece con Chile, en comparación con otros países de la región. En efecto, Colombia mantiene una relación económica, política y social histórica con sus vecinos Ecuador y Venezuela. Asimismo, es posible mencionar que Colombia observa desde la aspiración a Argentina y Brasil, países que se revelan como los referentes latinoamericanos para Colombia. Chile no es un país relevante en la mente de los colombianos, efectivamente sólo representa el 6% del *top of mind*²⁰, mientras que Argentina y Brasil tienen un 29% y 20% respectivamente.

19 "Chile en la retina de Sudamérica, Percepción de la imagen de Chile en Colombia", Estudio realizado por TNS Time Chile, preparado para Corporación de Fomento de la Producción, Abril de 2009, páginas 10, 28, 30, 36 y 43

20 Top of Mind se refiere a que libremente el entrevistado contesta Chile a la pregunta ¿Que países de Sudamérica se le vienen a la mente o recuerda aunque sea sólo de nombre? En el estudio realizado por TNS Time

En resumen si bien la imagen de Chile es positiva, ésta se define desde un estado de neutralidad, de menor compromiso y vinculación.

4.3 Inversión Chilena en Colombia

De acuerdo a la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales del Gobierno Chileno (Direcon), el mercado colombiano es el cuarto destino de la inversión directa de Chile en el mundo, después de Argentina, Brasil y Perú. La inversión directa materializada en ese país se eleva a los US\$ 6,161 millones, desde 1990 a Junio 2009, y representa un 13% del total invertido en el exterior. Esta inversión se concentra en generación y distribución de electricidad, servicios financieros y de salud, transporte naviero, *retail*, proyectos de biocombustibles, entre otros²¹.

4.4 Relación comercial bilateral

Chile y Colombia han mantenido buenas relaciones comerciales, en efecto el 8 de mayo de 2009, se puso en vigencia el Tratado de Libre Comercio Chile-Colombia (TLC), éste se apoya en el Acuerdo de Complementación Económica (ACE N° 24), vigente desde enero de 1994. Según la Direcon, el TLC abre posibilidades de crecimiento para el intercambio comercial y el desarrollo de nuevas áreas para inversionistas y empresarios de los dos países, además este acuerdo comercial es el más amplio y profundo que hayan suscrito dos países latinoamericanos²². Igualmente, el Ministro de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, Luis Guillermo Plata, ha destacado los vínculos que han unido históricamente a Colombia y Chile, y dijo que el TLC “es una herramienta invaluable para que los negocios prosperen, trayendo consigo un beneficio mutuo para nuestros pueblos en materia de generación de empleo, desarrollo y crecimiento económico”²³.

²¹ Departamento de inversiones en el exterior de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, Gobierno de Chile, visto el 15 de noviembre de 2009

²² Encadenamientos productivos, Colombia, Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, gobierno de Chile

²³ Entró en vigencia el TLC con Chile, Revista Dinero Colombia http://www.dinero.com/noticias/entrevigencia-tlc-chile_59504.aspx visto el 15 de noviembre de 2009

4.5 Percepción del empresariado chileno en Colombia

Colombia mira positivamente a Chile, de hecho lo considera un país altamente competitivo debido a que ocupa el puesto 25 del mundo en competitividad y el país más seguro de América Latina para ejecutivos y empresas²⁴.

En Colombia se piensa que el empresariado chileno tiene la suficiente experiencia como para fortalecer la industria colombiana. De hecho, María Elvira Pombo, presidenta de Proexport Colombia ha declarado: “Lo que vemos con Chile es una posibilidad mucho más amplia que el intercambio de productos, que incluye asociaciones de empresas; una posibilidad para que Chile venga con su experiencia a fortalecer la industria colombiana”²⁵.

4.6 Empresas chilenas en Colombia

El economista jefe de la división de estudios económicos de Banchile, Rodrigo Aravena, afirma que son varias las causas por las cuales las empresas chilenas han acelerado su ingreso a Colombia: “Es una de las economías más grandes de Latinoamérica y posee unas variables macro, como estabilidad jurídica, baja inflación y alto consumo, que la hacen diferente a muchos países”, además señala que los indicadores de riesgo país que publican diferentes agencias extranjeras, ratifican la mayor confianza en Colombia²⁶.

Andrés Rodríguez, ejecutivo que encabeza la operación de Cencosud en Colombia señala que “Colombia es el destino obligado de cualquier empresa que busque la internacionalización y no le es indiferente al empresario chileno que se aprecie de tal”, el ejecutivo también declara que Colombia muestra estabilidad económica y permite hacer negocios de forma tranquila²⁷.

²⁴ Oportunidades de negocios y características del mercado chileno, Proexport Colombia, Ministerio de comercio, industria y turismo república de Colombia

²⁵ El sueño colombiano que posicionará a las empresas chilenas como multinacionales, Economía y Negocios, Diciembre 2007

²⁶ Chile Invade a Colombia, Revista Cambio, Mayo 2007

²⁷ El sueño colombiano que posicionará a las empresas chilenas como multinacionales, Economía y Negocios, Diciembre 2007

Una de las primeras empresas chilenas en entrar al mercado colombiano fue comercial Sodimac, hace 16 años. Antes de su llegada, poco y nada conocían los consumidores colombianos del negocio de *retail* para el equipamiento del hogar, hoy son líderes del mercado²⁸. Sodimac no es el único caso exitoso, hay varias empresas chilenas que han ingresado con aplauso a Colombia. El rubro con mayor presencia es *retail* ya que están Falabella, Ripley, Cencosud y La Polar, pero también hay ejemplos exitosos de empresas pertenecientes a otros rubros tal el caso de Andrómaco y CMPC.¹ Para más información ver Anexo C: Principales casos de inversión Chilena directa en Colombia 2005-2009.

En tecnología, Sixbell Nekotec Solutions, ha sido pionera en desarrollos de software para diversas empresas colombianas²⁹ y en 2008 abrió su primera filial en Bogotá³⁰, anteriormente contaba sólo con un centro de desarrollo e investigación³¹. Beltec y Synapsis son otras empresas chilenas de tecnología que han ingresado a Colombia.

4.7 Análisis de los aspectos culturales

Al aplicar el Modelo de dimensiones culturales de Hofstede³² a Chile y Colombia se concluye que las culturas de mencionados países son bastante similares, lo cual es de esperar ya que ambas economías se sitúan en Latinoamérica. En detalle, tanto Chile como Colombia son países con una gran distancia en el poder, es decir estas culturas muestran un alto respeto por las jerarquías, además son culturas que muestran preocupación por lo colectivo y una fuerte evasión a la incertidumbre.

La única dimensión que muestra una diferencia significativa es la referente a lo Masculino; Chile muestra un índice bajo sólo de 28, en cambio Colombia tiene un índice alto, de 64. Esto significa que en Colombia el grado de los valores fuertes o masculinos prevalecen por sobre los roles sensibles o femeninos. Los valores fuertes son

²⁸ El sueño colombiano que posicionará a las empresas chilenas como multinacionales, Economía y Negocios, Diciembre 2007

²⁹ El sueño colombiano que posicionará a las empresas chilenas como multinacionales, Economía y Negocios, Diciembre 2007

³⁰ Invest in Bogota, <http://www.investinbogota.org/index.php?m=nodo/60> visto el 2 de Diciembre de 2009

³¹ Chilenas Alvi y Sixbell Llegan a Colombia, Diario Portafolio Colombia, Economics Today, Enero 2008

³² Ver Marco Teórico apartado: Análisis de los aspectos culturales

asertividad, *performance*, y éxito, entre otros, mientras que los roles sensibles son calidad de vida, servicio, preocupación por el más débil y mantención de afectuosas relaciones personales, por nombrar algunos. El rol de la mujer difiere del rol del hombre en todos los países, pero en sociedades fuertes como es el caso de Colombia, las diferencias son mayores que en los países más sensibles³³. En resumen, la diferencia entre el rol de la mujer y el rol del hombre está bastante más marcada en Colombia que en Chile.

Tabla 6 Puntaje de las dimensiones culturales

País	Chile	Colombia
Poder de la distancia	63	67
Individualismo	23	13
Masculinidad	28	64
Evasión de la Incertidumbre	86	80
Orientación al largo plazo	N/D	N/D

Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de International Management Behavior, Lane, 2006 página 93

Aplicado el modelo de Hostefe, y siguiendo la propuesta de Lane, expuesta en el Marco Teórico, corresponde desarrollar la comunicación a través de las diferencias. Para ello, se expone a continuación una descripción de la orientación cultural colombiana elaborada por Morrison (1994)³⁴.

De acuerdo a Morrison, los colombianos procesan la información a un nivel subjetivo, es decir cada situación es única. Los sentimientos son la primera fuente de confianza y se aceptan como evidencia válida, mientras que el uso de hechos como evidencia es confuso. Respecto del sistema de valores, los colombianos toman sus propias decisiones pero influenciados por la necesidad de satisfacer a sus familias o grupos,

³³ Lane, 2006, página 84

³⁴ Morrison, 1994, Kiss, Bow, or shake hands: How to do business in sixty countries, páginas 66, 67 y 68

además muestran un enfoque informal para la toma de decisiones. La familia es un concepto altamente valorado en la cultura colombiana y es una fuente de reducción de ansiedad, esto quiere decir que la presencia de la extensión de la familia entrega el sentido de estabilidad a la vida, sin embargo, esto también acarrea ansiedad, ya que uno debe ser exitoso para los ojos de los dos: la familia y la sociedad. Hay una necesidad muy fuerte por el consenso del grupo. La *elite* económica y política son generalmente descendientes de europeos, además la sociedad es muy consciente de la clase social, estratificada por el color de piel y pertenencia a las clases, con limitada movilidad vertical.

En el contexto de los negocios, la descripción que hace Morrison³⁵ se sintetiza en lo siguiente:

- Los colombianos del interior son los más formales y tradicionales en Latinoamérica, sólo en la costa se observa una actitud más relajada. La formalidad de los colombianos del interior se extiende a sus gestos; ellos no articulan grandes gesticulaciones o demostraciones, en cambio los habitantes de las costas tienden a ser más expresivos.
- Los colombianos sienten que están negociando con personas no con corporaciones, por lo que se aconseja no cambiar los miembros del grupo de negociadores, ya que un cambio podría provocar una interrupción en la negociación.
- Es preferible evitar discusiones sobre política, terrorismo, o drogas ilegales.
- Los colombianos están muy orgullosos de su nación y sus logros. Por lo que, una buena idea es informarse sobre la cultura, literatura e historia colombianas, o al menos mostrar curiosidad al respecto.
- La distancia física entre las personas en una conversación es menor a la que se observa entre norteamericanos, sin embargo los colombianos muestran menor contacto físico que otros latinoamericanos.

³⁵ Morrison, 1994, Kiss, Bow, or shake hands: How to do business in sixty countries, página 66

- Los colombianos toman largo tiempo en saludar, ellos piensan que así demuestran respeto por la otra persona. Luego de darse la mano (o del abrazo), los colombianos hacen numerosas preguntas de cortesía sobre la salud, el viaje, familiares, o cualquier amigo o conocidos que se tengan en común. No se apresure, esto puede ser interpretado como una falta de respeto.

4.8 Oportunidades e incertidumbres del entorno colombiano

Es relevante mencionar que para entrar al mercado colombiano se recomienda a ASICOM, y a cualquier negocio chileno, ser más formal que con el resto de los latinoamericanos, no cambiar el grupo de negociadores y evitar conversaciones sobre política, terrorismo o drogas. También se debe tener en cuenta que en Colombia los roles Masculino-Femenino están más marcados que en Chile.

Como resumen del capítulo se ofrece la siguiente tabla con los principales hallazgos del análisis realizado:

Tabla 7 Oportunidades y amenazas del contexto colombiano

Oportunidades	Incertidumbres
<p>✓ El contexto comercial que se ha desarrollado entre Chile y Colombia es favorable para ASICOM, la investigación realizada concluye que los gobiernos y empresariados de ambos países buscan ampliar los negocios entre ambas economías.</p>	<p>× Colombia presenta inestabilidad política y social, y problemática de drogas</p>
<p>✓ En términos de los aspectos culturales, se puede mencionar que Chile y Colombia son culturas similares, lo que implicaría mayor facilidad para trabajo en conjunto.</p>	<p>× Colombia es una economía de ingreso medio-bajo y en desarrollo caracterizada por su vulnerabilidad frente a situaciones internacionales de gran impacto</p>
<p>✓ El tamaño del mercado es atractivo, siendo la tercera economía de Latinoamérica</p>	<p>× Inserto en la región latinoamericana, región con desempeño económico moderado y vulnerable a situaciones de las potencias mundiales</p>
<p>✓ Exitosas experiencias de empresas chilenas en Colombia avalan que el mercado ha permitido el desarrollo de negocios chilenos</p>	<p>× Colombia muestra un presidencialismo marcado y fuerte</p>
<p>✓ El empresariado y gobierno colombiano tienen una imagen positiva de Chile, por su competitividad y seguridad</p>	<p>× Si bien la imagen de Chile es favorable, históricamente ha habido menor vinculación en comparación con otros países latinoamericanos; Brasil y Argentina son referentes aspiracionales, mientras que Venezuela y Ecuador son sus socios comerciales. Para ASICOM sería más fácil entrar a Colombia si fuera una empresa proveniente de alguno de esos países.</p>

5 Análisis de la Industria Hipotecaria en Colombia

5.1 Antecedentes

La industria financiera colombiana actual ha sido caracterizada por los procesos de consolidación y crisis que se han observado en su historia.

Desde la década de los noventa se ha observado una fuerte tendencia hacia la consolidación en la industria financiera global, y Colombia no ha sido ajena a estos procesos de fusiones y adquisiciones³⁶.

La industria colombiana sufrió crisis finalizando la década del noventa y se dio paso a un proceso de reestructuración del sistema que se prolongó hasta el 2000. Entre 1995 y 2000 se observó un reacomodo de 69 entidades, así el número de entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera se redujo de 141 en 1995 a 72 en 2000.

Los procesos de fusiones y adquisiciones han obedecido motivaciones de carácter estratégico, regulatorio y de crisis. De esa forma, a lo largo de la historia reciente se observan instituciones absorbidas, fusionadas, liquidadas, tomadas en posesión, entre otros. Para más detalles ver Anexo A Reacomodación del sector financiero colombiano.

5.2 Estructura del sistema

El sistema financiero colombiano se compone de diferentes tres actores: entidades financieras, organismos de control y gremios. La estructura del sistema se detalla a continuación³⁷:

Dentro de las entidades financieras se encuentran: a) Establecimientos de crédito que son entidades que se dedican a la captación y colocación de recursos en dineros y papeles, por ejemplo Bancos (comerciales e hipotecarios), Compañías de financiamiento comercial y Corporaciones financieras; b) Sociedades de servicios financieros que prestan servicios complementarios a los establecimientos de crédito y que su ingreso no proviene del margen de intermediación sino de una comisión por los

³⁶ Prieto, 2008, página 1

³⁷ Comportamiento y evolución del sistema bancario colombiano de 1990 al 2001 J.M Campos y G. Duque, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia

servicios prestados, en esta categoría se encuentran las sociedades administradoras de fondos de pensiones y cesantías, las sociedades fiduciarias y los almacenes generales de depósito; y c) Inversionistas Institucionales que son entidades dedicadas a las inversión por el monto de dinero que manejan, en esta categoría se encuentran las aseguradoras capitalizadoras y bolsas de valores.

Respecto de los Organismos de control se pueden mencionar el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la Superintendencia Bancaria, FOGAFIN, Superintendencia de Valores y Banco de la República.

Finalmente en los gremios se encuentran: ASOBANCARIA y ANIF.

5.3 Normativas y leyes³⁸

Como respuesta a la crisis de finales de los noventa, Colombia ha reglamentado y rigidizado su industria, se observan distintas leyes y decretos que determinan el negocio.

En Colombia, el Decreto 663 de 1993 o Estatuto Orgánico del Sistema Financiero, sistematiza y armoniza en un solo cuerpo jurídico las normas que regulan las entidades sometidas al control y vigilancia de la hoy Superintendencia Financiera.

La Ley 546 de 1999 estableció que las corporaciones de ahorro y vivienda tienen la naturaleza de bancos comerciales, debiendo ajustarse a esta naturaleza. Por lo anterior, las corporaciones de ahorro y vivienda en la actualidad han desaparecido como intermediarios especializados en crédito hipotecario, ejerciendo hoy en día su actividad como bancos comerciales o hipotecarios.

El artículo 4° de la misma Ley 546 de 1999 señala que los participantes del sistema especializado de financiación de vivienda son: el Consejo Superior de Vivienda, establecimientos de crédito que otorguen préstamos con este objetivo, ahorradores e inversionistas, deudores, constructores, y los demás agentes que desarrollen actividades relacionadas con la financiación de vivienda tales como fondos hipotecarios,

³⁸ De acuerdo a “Legislación Bancaria Latinoamericana Colombia” Claudia Diaz-Granados Ortiz

sociedades fiduciarias en su calidad de administradoras de patrimonios autónomos, sociedades titularizadoras y otros agentes o intermediarios.

Con la entrada en vigencia de la Ley 546 de 1999 se desarrolló un esquema crediticio orientado a reducir los efectos generados durante la crisis de finales de los 90. En particular, se reglamentó la titularización de cartera hipotecaria y la emisión de bonos hipotecarios. En Julio de 2001, los bancos hipotecarios y la IFC (organismo del Banco Mundial) crearon la Titularizadora Colombiana S.A. con el fin de adquirir la cartera hipotecaria y darle dinamismo al esquema de financiación de vivienda a través de la emisión de títulos valores colocados en el mercado.

Una de las consecuencias de la alta regulación es la baja competitividad de la industria, por ejemplo la superintendencia fija las tasas de interés y la duración de los créditos hipotecarios que se mueven entre 5 y 15 años plazo, así la diferenciación y segmentación que pueden lograr los bancos respecto de sus productos es limitada. Por otro lado se observa que la evaluación crediticia es muy estricta y estandarizada, por ejemplo la constitución de garantías puede llegar hasta 4.5 años para su ejecución. Un aspecto favorable de la regulación es que los bancos han ido titularizando gran parte de su cartera, de esta forma se cubren los riesgos crediticios.

5.4 Segmentación de la industria financiera colombiana

De acuerdo a la Superintendencia Financiera, en mayo de 2009, el activo total del sistema financiero y de los fondos administrados alcanzó US\$259,362 millones lo que representó un incremento en 19.7% respecto al mismo periodo en el 2008.

Estos activos pueden ser segmentados en: establecimientos de crédito, activos de fideicomiso, fondos de pensiones, instituciones oficiales especiales, seguros y otros, como se indica en la siguiente ilustración:

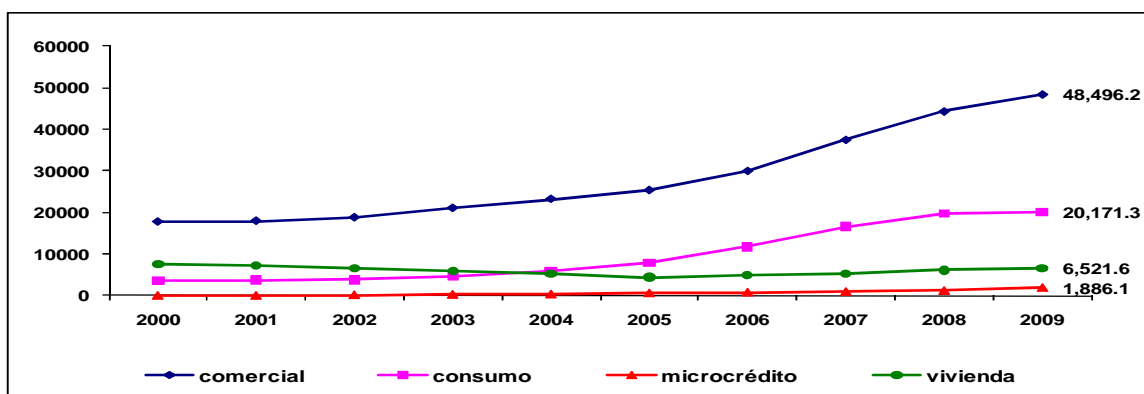
Ilustración 8 Composición de Activos del Sistema Financiero



Fuente: Superintendencia financiera

Con respecto a la composición de activos del sistema financiero, se puede mencionar que el segmento más relevante corresponde a establecimientos de crédito que representó el 44% del activo total del sistema y se compone básicamente de cuatro carteras: comercial, consumo, vivienda y microcrédito. La cartera más importante es la comercial que representa el 62% del total de la cartera de créditos, luego se encuentra consumo con el 27%, vivienda con el 8% y microcrédito que representa el 2%.

Ilustración 9 Evolución de las carteras de crédito (Millones de dólares)



Fuente: Elaboración propia datos disponibles en Series Históricas de los Informes Gerenciales Colombia

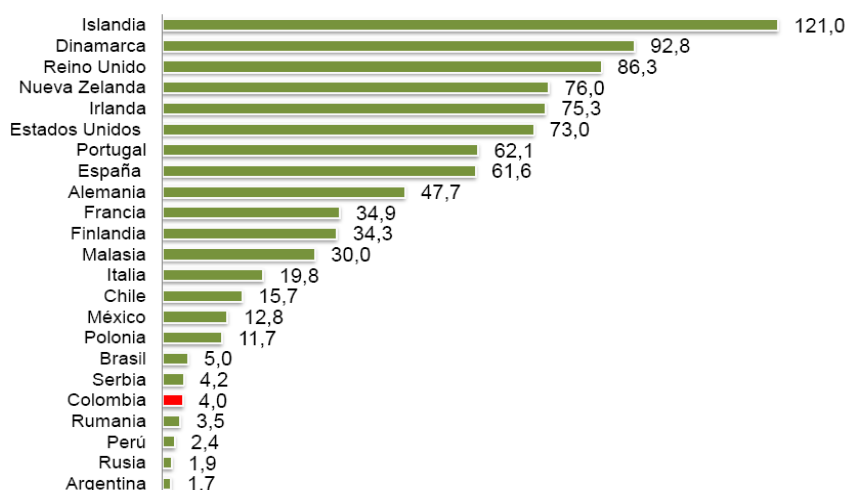
Como se aprecia en la ilustración, la cartera de vivienda mostró una tendencia a la baja los primeros cinco años de la década, pero a partir de 2006 se observa una recuperación con tendencia positiva, de esa forma en Septiembre 2009, alcanzó el valor de US\$ 6521.6 Millones.

5.5 Sector Hipotecario

De acuerdo a la Titularizadora Colombiana, los indicadores del sector hipotecario de los últimos años evidencian el fortalecimiento y la consolidación del sistema de financiación de vivienda, de hecho los indicadores del sector son sólidos.

A partir de 2002 se ha iniciado un período de recuperación del sector y en 2008 el indicador de porcentaje de cartera hipotecaria sobre el PIB, se encuentra en 4%, y se estima recuperar hasta el *peak* de 12% logrado en 1998, previo a la crisis.

Ilustración 10 Cartera Hipotecaria como porcentaje del PIB de cada país, datos 2008

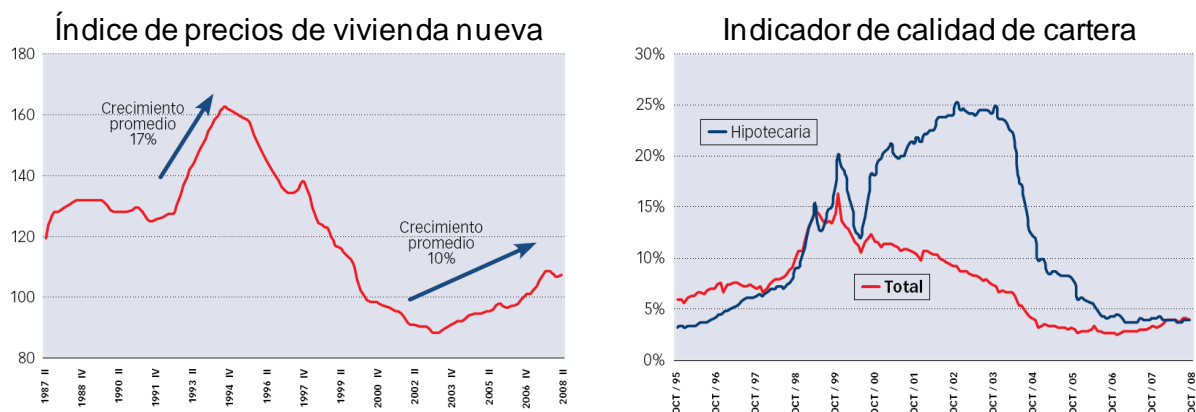


Fuente: Camacol, Junio de 2009 página 20

De acuerdo a la ilustración, el índice de porcentaje de la cartera hipotecaria sobre el PIB para Colombia llegó al 4% en 2008, mientras que para la mayoría de los países desarrollados el índice supera el 50%, otros países de la región muestran una mejor situación, a la colombiana, tal es el caso de México y Chile. En general, los países latinoamericanos muestran un indicador menor, lo que implica oportunidades. El potencial de crecimiento del mercado inmobiliario colombiano es elevado, debido al

problema habitacional existente y las presiones demográficas por venir³⁹, además aún no se logran los niveles que se tenían antes de la crisis financiera.

Ilustración 11 Índice de precios de vivienda nueva e indicador de calidad de cartera



Fuente: Titularizadora Colombiana

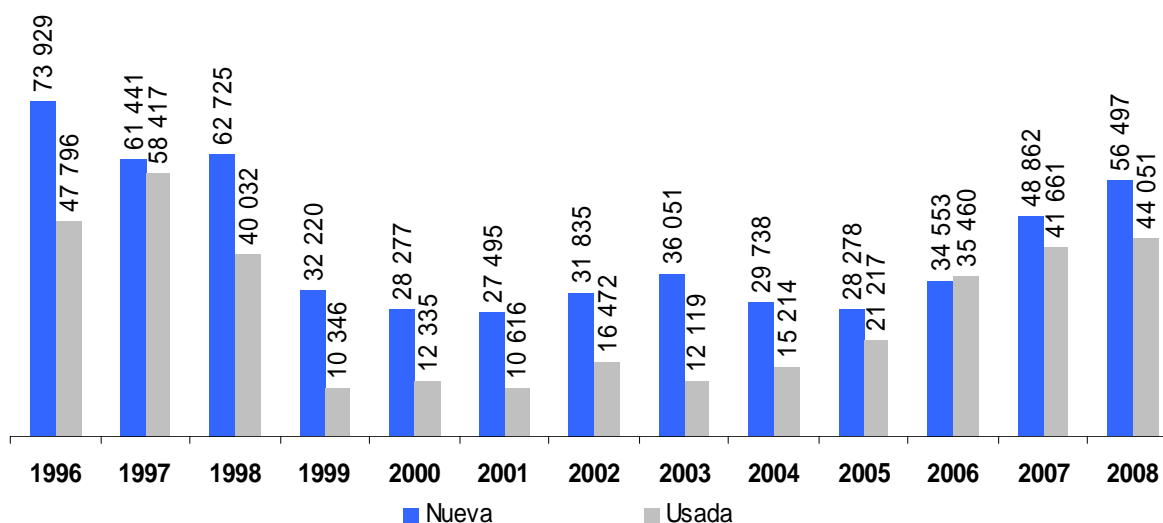
En cuanto al índice real de precios de vivienda nueva (IPVN) éste alcanzó un incremento de 27% real entre 1992 y 1994; posteriormente registró una caída de 40% entre 1995 y 2002; y desde el año 2003 hasta la fecha el incremento acumulado ha sido de 20%.

Con respecto a la calidad de la cartera, se puede mencionar que la cartera vencida se ubicó entre el 3% y el 7% del crédito hipotecario hasta finales de 1998, en 2002 se observó un deterioro llegando a niveles superiores al 25%, después de 2003 se evidenció una reducción importante en los niveles de morosidad, regresando a niveles del 4% en 2008. La recuperación sostenida la calidad de la cartera desde 2003 evidencia los avances del sector en materia de análisis de riesgo y gestión de cobranza preventiva.

³⁹ Presentación: “Importancia del sector de la construcción para el desarrollo económico de los países y la informalidad que se presenta en las ciudades”, Martha Elena Pinto de DeHart Presidente Ejecutivo de CAMACOL, Bogotá, junio de 2009.

De acuerdo al Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas Colombiano – Dane- durante el año 2008, las entidades que financian vivienda desembolsaron US\$ 2295,6 millones para adquisición de vivienda. También informó que se financiaron 100548 viviendas de las cuales 56497 correspondieron a viviendas nuevas y 44051 viviendas usadas⁴⁰.

Ilustración 12 Número de viviendas financiadas, total Colombia 1996-2008



Fuente: Información proporcionada por DANE

El número de viviendas financiadas, incluyendo nuevas y usadas, fue de 122 mil unidades en 1996, mostrando un crecimiento de 17% con respecto a 1995. A partir de 1997 se presentaron fuertes caídas. En los últimos años se ha observado una importante recuperación pasando a 90523 unidades en 2007, y 100548 unidades en 2008.

Del total de viviendas financiadas en 2008, las viviendas de interés social –VIS- representaron el 57,6% y concentraron el 29,6% del total del crédito desembolsado. Así

⁴⁰ Elaboración propia con datos disponibles en

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/construccion/fin_vivienda/Fin_viv_numero_Iltrim09.xls

las viviendas No VIS representan el 42,4% en número pero el 70,4% del valor de los créditos.

Respecto de los resultados por Departamento, del total de créditos entregados para compra de vivienda en 2008, el 69,3% se concentró en Bogotá D.C., Antioquia y Valle del Cauca⁴¹.

5.6 Cadena de valor de la Industria Hipotecaria

Para entender y visualizar el negocio hipotecario es útil recurrir a la cadena del valor de la industria, planteándola como una sucesión de cinco procesos:

Ilustración 13 Cadena de valor de la industria hipotecaria



El proceso de gestión inmobiliaria de proyectos comprende la administración y control de todas las actividades propias del desarrollo y financiamiento de proyectos inmobiliarios, desde la etapa de construcción hasta los servicios de post venta de la propiedad, incluyendo el estudio de títulos del proyecto, la administración de garantías hipotecarias y recopilación de antecedentes comerciales de los clientes-compradores. Se encuentra integrado con el proceso de otorgamiento comercial y considera la administración de los documentos propios del proyecto inmobiliario, como también de la operación hipotecaria individual.

El proceso de otorgamiento comercial se inicia con la simulación de un crédito y concluye con la aprobación formal por parte de la institución financiera, pasando por las etapas de pre aprobación y aprobación comercial otorgada por la unidad de riesgo.

El proceso de originación de créditos se inicia a partir de la aprobación comercial del crédito y concluye con el envío al cliente de la escritura de su operación hipotecaria

⁴¹ Boletín de prensa DANE, Financiación de Vivienda, Bogotá, D. C., 07 de abril de 2009, página 10

debidamente inscrita en los registros conservatorios de bienes raíces. El servicio entregado por ASICOM incluye todas las actividades operativas y legales necesarias para formalizar el crédito y perfeccionar la constitución de la garantía hipotecaria.

El proceso de administración de créditos se inicia al momento del registro del crédito otorgado y termina al momento del pago de la última cuota del crédito. También considera la administración de las actividades de cobranza prejudicial, judicial y regularización de los dividendos morosos.

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

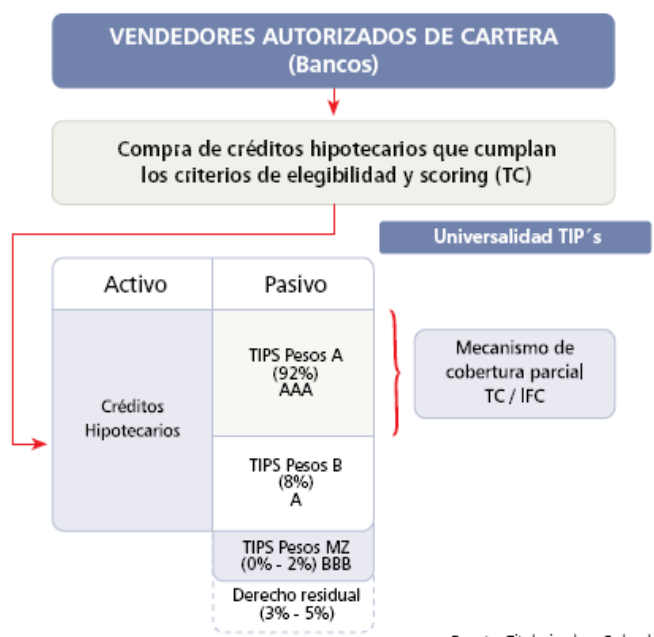
5.6.1 La titularización hipotecaria en Colombia

Básicamente, la titularizadora es el proceso a través del cual créditos u otros activos son empaquetados, suscritos y vendidos a inversionistas en forma de título valores. En la titularización hipotecaria los títulos son respaldados por créditos de vivienda. La estructuración de los títulos incluye mecanismos de garantía que permiten cubrir los riesgos inherentes a la cartera hipotecaria (mora, default y prepago), de manera que se pueda asegurar al inversionista el pago oportuno del capital y los intereses. Los títulos son emitidos por tramos y se califican dependiendo de la prioridad de pago al inversionista.

Para más detalles, el capítulo III de la Ley 546 de 1999 que habla sobre las Titularizaciones está disponible en Apéndice B.

El esquema de la titularización hipotecaria en Colombia se puede visualizar en la siguiente ilustración:

Ilustración 14 Esquema de Titularización en Colombia



Fuente: Titularizadora Colombiana

La ley 794 de 2003 instauró importantes cambios que agilizaron el cobro de la cartera morosa. Esta ley estipuló la posibilidad de desjudicializar la diligencia de remate de bienes, se simplificaron los requisitos de las demandas, se redujeron algunos costos judiciales y se cambió el sistema de avalúos de bienes en el proceso ejecutivo. Estos cambios normativos contribuyeron a la consolidación del sistema hipotecario en Colombia, con estructuras de cobertura resistentes.

La Titularizadora Colombiana realiza un proceso de certificación a las entidades que puedan realizar la administración de la cartera titularizada, con el fin de validar la capacidad e idoneidad que la entidad posee para efectuar dicha labor con un alto grado de eficiencia y productividad al interior de los procesos y equipos de trabajo que participan en la administración de la cartera.

5.6.2 Financiamiento de proyectos inmobiliarios

En Colombia existen diferentes instrumentos de inversión utilizados para financiar proyectos inmobiliarios. Entre los más importantes se encuentran:

1. Carteras colectivas, que pueden ser carteras colectivas inmobiliarias y fondos de capital privado
2. Titularizaciones inmobiliarias

Estos instrumentos posibilitan la inversión en el sector de la construcción de un mayor número de actores (personas naturales, inversionistas institucionales, e inversionistas extranjeros), que no podrían realizarla directamente, y además facilitan la movilización de recursos al sector inmobiliario impulsando la construcción y así el crecimiento económico⁴².

Carteras colectivas inmobiliarias

Las carteras colectivas inmobiliarias son vehículos de inversión cuya política de adquisición prevé una concentración mínima del 60% en algunos de los siguientes activos: a) Bienes inmuebles, ubicados en Colombia o en el exterior, b) Títulos emitidos en procesos de titularización hipotecaria o inmobiliaria y los derechos fiduciarios de patrimonios autónomos conformados por inmuebles, o c) Participaciones en carteras colectivas inmobiliarias del exterior.

Actualmente existen registradas ante la Superintendencia Financiera Colombiana un total de 139 carteras colectivas que son administradas por Sociedades Fiduciarias, Sociedades Comisionistas de Bolsa o Sociedades Administradoras de Inversión. Sin embargo sólo dos carteras han sido constituidas como carteras inmobiliarias: Carteras colectivas inmobiliaria cerrada piso 10 edificio CRA 7 Fiducor y Carteras colectivas inmobiliaria cerrada piso 9 edificio CRA 7 Fiducor.

⁴² María José Ramírez Botero, Vicepresidente de Intermediarios e Inversionistas, Bolsa de Valores de Colombia, Oportunidades de nuevos negocios en la construcción a través del mercado de capitales, Septiembre de 2009

Fondos de capital privado (FKP)

Los FKP son carteras colectivas cerradas que destinan al menos 2/3 de los aportes de sus inversionistas a la adquisición de activos o derechos de contenido económico diferentes a valores inscritos en el Registro Nacional de Valores y Emisores. Los fondos de capital privado sólo pueden ser administrados por Sociedades Comisionistas de Bolsa, Sociedades Fiduciarias y Sociedades Administradoras de Inversión. En Colombia existen registrados ante la Superintendencia Financiera Colombiana 25 FKP, de los cuales 2 específicamente invierten en el sector inmobiliario o de construcción: Fondo de capital privado “Inverlink estructuras inmobiliarias” administrado por la Fiduciaria Fiducor S.A. y Fondo de capital privado inmobiliario Colombia administrado por administrado por la Fiduciaria Bancolombia⁴³.

Titularizaciones inmobiliarias

Las fiducia inmobiliarias, conocidas internacionalmente como REITs (Real Estate Investment Trust), son vehículos que compran, desarrollan, administran y venden propiedades de finca raíz. Están conformados por un portafolio inmobiliario diversificado y gestionado permanentemente por un administrador profesional. La rentabilidad de las Titularizaciones inmobiliarias proviene principalmente de los ingresos vía arrendamientos y de la valorización de los activos del portafolio. Los REITS invierten en diversos sectores, entre los cuales se encuentran las oficinas, el comercio, las bodegas, los hoteles, el residencial, etc.

La fiduciaria recibe de uno o varios fideicomitentes un conjunto de bienes con los cuales se conforma el patrimonio autónomo que será titularizado; el patrimonio autónomo está compuesto por el lote de terreno sobre el cual se elevará el proyecto, los estudios técnicos necesarios para ello, como estudios de suelos; desarrollos técnicos, como, planos arquitectónicos, hidráulicos, eléctricos y programaciones de obra; documentos

⁴³ Fuente: <http://www.superfinanciera.gov.co/> visto el 19 de Noviembre de 2009

legales como permisos y licencias de construcción; estudios financieros, como pre-factibilidad económica, flujos de caja y presupuestos⁴⁴.

Los inmuebles puestos en fiducia permiten ser ofrecidos a múltiples compradores con el fin de que ellos adquieran el derecho sobre el Patrimonio Autónomo y puedan así darle recursos al propietario del inmueble para poder continuar con su ejecución empresarial⁴⁵.

Experiencias de titularización inmobiliaria en Colombia:

- Estructurador: Fiduciaria Bancolombia y Agente de Manejo: Fiduciaria Bancolombia
- Estructurador: Oikos constructora inmobiliaria y Agente de Manejo: Acción Fiduciaria y Alianza Fiduciaria

Como ventaja de la Titularización se puede mencionar que es un mecanismo de financiación alternativo que no implica endeudamiento adicional por parte del emisor (Financiación off the balance), además proporciona flujo de efectivo a partir de activos ilíquidos o improductivos⁴⁶.

⁴⁴ <http://www.asofiduciarias.org.co/contenido/capitulo.asp?chapter=327>, visto el 18 de Noviembre de 2009

⁴⁵ Oikos constructora inmobiliaria, <http://www.oikos.com.co/titularizacion-inmobiliaria-oikos.php?id=3>, visto el 19 de noviembre de 2009

⁴⁶ <http://www.asofiduciarias.org.co/contenido/capitulo.asp?chapter=327>, visto el 18 de Noviembre de 2009

5.7 Oportunidades e incertidumbres de la industria hipotecaria Colombiana

Tabla 8 Oportunidades e incertidumbre de la industria hipotecaria colombiana

Oportunidades	Incertidumbres
✓ Se observa una tendencia positiva en la cartera hipotecaria a partir del año 2006	✗ Alta regulación de la industria como respuesta a la crisis de fines de los 90's
✓ El sector hipotecario muestra fuerte potencial de crecimiento	✗ Si bien el negocio hipotecario se ha ido fortaleciendo, aún no se logran recuperar los niveles de desarrollo previo a la crisis
✓ Los índices de calidad de cartera se han ido fortaleciendo	✗ Los niveles de regulación ha disminuido la competitividad interna de la industria lo que implicaría menos necesidad de innovación
✓ La tendencia del número de viviendas financiadas también ha mostrado recuperación	
✓ Importantes avances en la etapa de securitización y financiamiento de proyectos inmobiliarios	

6 Análisis interno de la empresa ASICOM ⁴⁷

ASICOM fue fundada con capitales chilenos, inició sus operaciones en 1979 prestando servicios tecnológicos a bancos y financieras en distintas áreas operativas. En la actualidad se posiciona como una empresa líder en servicios de *Outsourcing Tecnológico* y *Business Process Outsourcing* para la industria hipotecaria.

ASICOM brinda servicios bajo la certificación ISO 9001:2000 asimismo, la empresa se somete a las auditorías solicitadas por las instituciones financieras y las requeridas por los organismos reguladores bajo la norma internacional SAS 70 (Statement on Auditing Standards N°70), además como administrador de activos, ASICOM está evaluado –y positivamente- por las clasificadoras de riesgo Feller-Rate y Humphreys.

Actualmente opera en Chile, Panamá y México. En efecto, cuenta con el 70% de la banca privada chilena y el 65% de la banca panameña, además posee proyectos con Cajas y Sofoles en México.

6.1 Misión y visión

La misión de ASICOM es: “Facilitar todos aquellos negocios y tareas relacionadas con las transacciones inmobiliarias, haciendo uso de nuestra amplia experiencia, de soluciones innovadoras por medio de la integración de ingeniería de gestión, tecnología de la información y comunicaciones”.

La visión de ASICOM es: “Posicionarnos a nivel regional como aliado estratégico de nuestros clientes en sus procesos de negocios, usando como plataforma nuestra experiencia y reconocido prestigio, en el ámbito de las transacciones inmobiliarias”⁴⁸.

6.2 Modelo de negocios

El modelo de negocios de ASICOM considera desarrollar proyectos de tecnología de información y soluciones de gestión empresarial orientados a entidades financieras que participan de la industria hipotecaria. Con ello se pretende, permitir a esas entidades,

⁴⁷ Información proporcionada por la empresa en entrevistas y *brouchure* informativo comercial

⁴⁸ <http://www.asicom.cl/paginas/empresa.html> visto el 10 de Noviembre de 2009

centrarse en su *core business* y no distraer capital o recursos a actividades que queden fuera de su negocio central y fuera de su *know how*.

La propuesta de valor de ASICOM es: “Generar valor a los clientes mediante la entrega de un servicio especializado y adaptado a sus necesidades particulares”. La experiencia en Chile, Panamá y México, es el mejor referente y demostración de la capacidad de adaptación y flexibilidad a los requerimientos de cada cliente y de cada país.

6.3 Los servicios ofrecidos

De acuerdo a información proporcionada por la empresa, para cada etapa de la cadena de valor del negocio hipotecario⁴⁹, ASICOM puede ofrecer un servicio de *outsourcing* tecnológico y además, el servicio de *business process outsourcing*. Existen también servicios complementarios transversales a la cadena de valor del negocio hipotecario, entre los cuales se encuentran los servicios de inteligencia de negocios y administración digital de documentos.

El servicio de *outsourcing* tecnológico corresponde a una plataforma tecnológica necesaria para comercializar, originar y administrar todos los productos hipotecarios. Este servicio es apoyado por profesionales experimentados tanto con la tecnología como con el negocio hipotecario. Por otra parte, el servicio de *business process outsourcing* considera poner a disposición el modelo operativo de ASICOM, la tecnología, los procesos y recursos humanos necesarios para desarrollar integralmente el servicio externalizado.

⁴⁹ Ver Ilustración Cadena de valor de la industria hipotecaria

Ilustración 15 Servicios ofrecidos por ASICOM



Fuente: *Brouchure* comercial de la empresa

Observación: De acuerdo a información proporcionada por la empresa, el módulo de Comercial se encuentra aún en desarrollo a la fecha de cierre de este proyecto de grado.

6.4 Ventaja competitiva de ASICOM

Para estudiar la ventaja competitiva de ASICOM se utilizará el modelo propuesto por Porter en 1990, “El diamante de las ventajas de las naciones”⁵⁰, para aplicar este modelo, se considerará a ASICOM como una empresa perteneciente en la industria chilena de tecnologías de la información (TI).

La ventaja competitiva de ASICOM proviene principalmente de las condiciones de la demanda del mercado chileno y de la presencia de industrias de apoyo a la industria TI, también son fuente de ventaja competitiva la estrategia de la firma y los factores de producción.

Con respecto a las condiciones de la demanda, el mercado para ASICOM corresponde a la industria financiera chilena que está altamente desarrollada. Efectivamente, de acuerdo al ranking de desarrollo financiero 2009 elaborado por el Foro Económico Mundial, Chile se ubicó en el puesto 31 a nivel mundial y segundo a nivel

⁵⁰ Revisar marco teórico, apartado “El diamante de las ventajas de las naciones”

latinoamericano. Además, en lo que se refiere a estabilidad financiera, Chile se ubicó en la posición 3 a nivel mundial siendo superado sólo por Noruega, Suiza y Hong Kong⁵¹.

Debido a que la industria financiera chilena está desarrollada a altos niveles, se exigen requerimientos inéditos y sofisticados por parte de las entidades financieras a sus proveedores, es así como el servicio de BPO y TI ofrecidos por ASICOM nacen para dar respuesta a esos requerimientos y entregar valor agregado a las instituciones financieras.

De acuerdo a Porter (1990), un buen desempeño de las industrias afines y de apoyo favorece el desarrollo de una industria. Así como la industria de tecnologías de la información, es una industria que apoya los desarrollos de la industria bancaria, también existen otras industrias en Chile que han favorecido y apoyado el desarrollo de la industria de tecnología de la información chilena, tal es el caso de la industria de telecomunicaciones. En particular, y de acuerdo al ranking de las “Mejores Ciudades para Hacer Negocios”, publicado en mayo de 2009 por la Revista AméricaEconomía, Chile se ubica en el primer lugar latinoamericano para efectuar negocios en el área de telecomunicaciones. Este desarrollo del sector telecomunicaciones, así como otros, empujan y favorecen a la industria de tecnología de información chilena y la hacen estar por sobre el nivel de América Latina.⁵²

En términos de la estrategia de la firma, es razonable pensar que un negocio que surge como respuesta a un requerimiento de los clientes tenga como parte de su estrategia comercial posicionarse como un aliado estratégico para esos clientes, tal es el caso de ASICOM, la cual además se caracteriza por ser flexible y adaptable.

Finalmente, respecto de los factores de la producción, como ya se ha mencionado Chile muestra una infraestructura sólida y aventajada que favorecen el desarrollo de la industria de TI en Chile.

⁵¹ Diario Financiero, Sección Internacional, Viernes 09 de octubre de 2009 disponible en http://df.cl/portal2/content/df/ediciones/20091009/cont_123211.html visto el 27 de Noviembre de 2009

⁵² Estudio “Desarrollo de las Tecnologías de la Información en Chile” IDC Chile y Depto. Estudios Cámara Nacional de Comercio, Mayo 2002, página 9

6.5 Fortalezas y debilidades de ASICOM

Del análisis interno de la empresa se desprenden las fortalezas y debilidades que se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 9 Fortalezas y debilidades de ASICOM

Fortalezas	Debilidades
✓ Respaldo de certificaciones y normas internacionales ISO 9000 y SAS 70	✗ Los servicios pueden ser ofrecidos únicamente en idioma español, lo que limita el mercado potencial de la empresa ⁵³
✓ Positiva evaluación de clasificadoras de riesgo Feller-Rate y Humphreys	
✓ Innovación y sofisticación. La empresa se formó en Chile, donde la industria TI, las industrias de demanda y soporte asociadas a dicha industria están altamente desarrolladas, lo que genera un ambiente competitivo y obliga a los participantes a responder con invocación y sofisticación	✗ Aun no están desarrollados todos los módulos de la cadena hipotecaria
✓ Experiencia en Chile como líder	✗ La empresa se encuentra en su primera etapa de internacionalización y sólo están presentes en tres países, mientras que otras empresas iniciaron su internacionalización con anterioridad.
✓ Exitoso ingreso a Panamá, en un año ASICOM ha logrado manejar el 65% de la cartera hipotecaria en ese país	✗ En términos globales, Chile y sus empresas son <i>latecomers</i> en la esfera global, por lo que no poseen las ventajas de los <i>incumbents</i> ⁵⁴
✓ Adaptabilidad a los requerimientos de los clientes.	

⁵³ Anita Ramirez, 2009, Plan estratégico para la internalización de una empresa de outsourcing hipotecario en Centroamérica y el Caribe. Universidad de Chile, página 27

⁵⁴ Ian C. MacMillan and Larry Selden, 2008, "The Incumbent's Advantage", Harvard Business Review , October 2008, disponible en <http://hbr.harvardbusiness.org/2008/10/the-incumbents-advantage/ar/1>, visto el 11 de diciembre de 2009

7 Entrada de ASICOM en Colombia

7.1 Análisis de las experiencias de Panamá y México

La experiencia en Panamá ha sido muy positiva para ASICOM, por lo que se ha logrado y por lo que se ha aprendido. En efecto, la empresa ingresó a ese mercado hace poco más de un año, y a la fecha ya maneja el 65% de la cartera hipotecaria de ese país. Respecto de las experiencias de aprendizaje se puede decir que se ha trabajado en la capacidad de flexibilidad. Por ejemplo, al comienzo de las operaciones con el Banco General, se mantuvo un árbitro por tres meses y el Banco involucró 35 personas para revisar sus procedimientos, finalmente ASICOM adecuó con éxito sus servicios a los procedimientos del Banco, experiencias como estas avalan la capacidad de flexibilidad y adaptación de ASICOM.

Según información interna de la empresa, lo que ha facilitado el éxito en Panamá es la imagen país de Chile, en efecto en Panamá, Chile es referente en lo que se refiere a la industria bancaria, hipotecaria y de tecnología. Asimismo, otro factor que ha impulsado y facilitado el negocio en Panamá es el socio tecnológico, que para el caso panameño corresponde al director de tecnología de Citibank.

Otro aspecto relevante, es que de acuerdo al Foro Económico Mundial, Panamá es líder de la región latinoamericana en desarrollo financiero⁵⁵, y ASICOM maneja el 65% de ese mercado, esto se presenta como una fortaleza para ASICOM, de la cual se debe sacar provecho al momento de ingresar a otras economías latinoamericanas.

Por otra parte, la experiencia en México ha sido más compleja debido al alto involucramiento del Estado y al alto grado de fragmentación de la industria hipotecaria; efectivamente el Estado concentra el 70% de la cartera hipotecaria en México, por otro lado se observa la presencia de variados bancos nacionales y extranjeros partícipes del restante 30% del mercado, pero se han ido retirando del negocio hipotecario como respuesta al alto involucramiento del Estado.

⁵⁵ Diario Financiero, Sección Internacional, Viernes 09 de octubre de 2009 disponible en http://df.cl/portal2/content/df/ediciones/20091009/cont_123211.html visto el 27 de Noviembre de 2009

Actualmente, ASICOM está trabajando con el Principal Banco Hipotecario del Estado: SHF -Sociedad Hipotecaria Federal-, además de otros tres clientes Sofoles -instituciones financieras- así, se ha logrado una participación de mercado del 30%, sin embargo no se visualizan grandes oportunidades de crecimiento; pues a diferencia de Panamá, México no mira a Chile como referente además han pedido “*customizar*” los servicios por sobre el estándar, incluso requirieron que se instalaran recursos operativos en México. Otro gran obstáculo en México ha sido encontrar un socio tecnológico adecuado, hoy en día el socio tiene gran capacidad comercial, conocimiento y reconocimiento de la industria hipotecaria, sin embargo carece del *expertise* tecnológico necesario.

Como conclusión, se puede mencionar que para preparar la estrategia de entrada a Colombia será necesario observar con detención los siguientes cinco factores:

1. Estructura de la industria (concentración versus fragmentación),
2. Nivel de involucramiento del Estado en la industria,
3. Imagen de Chile
4. Socio tecnológico y
5. Desarrollo del negocio financiero.

7.2 Dimensionamiento del mercado

Para dimensionar el tamaño del mercado hipotecario, es necesario tener en cuenta por lo menos tres indicadores: cartera hipotecaria, número de viviendas financiadas y número de créditos hipotecarios. La siguiente tabla nos muestra un resumen de este análisis en términos del tamaño de mercado y la composición según entidad de financiamiento.

Tabla 10 Tamaño del mercado

	Tamaño del mercado	Unidad	Composición según entidad		
			Banca	FNA	Otros
Cartera Hipotecaria	6,521.6	Millones de US	78.6%	18.2%	3.2%
Número de viviendas financiadas	100,548	Unidades	83.4%	15.3%	1.3%
Número de créditos hipotecarios	758,457	Unidades	74.9%	13.4%	11.8%

Elaboración propia

Observaciones:

1. Para el indicador Cartera hipotecaria, se utiliza información vigente a Septiembre 2009, según datos de la Superintendencia financiera colombiana.
2. Para el Número de viviendas, el tamaño del mercado corresponde al Anual 2008, y la composición según entidad al acumulado 2005-2008, según datos DANE
3. Para el Número de créditos hipotecarios, el tamaño del mercado corresponde al vigente en primer trimestre 2009, y la composición según entidad, desde 2007 al primer trimestre 2009, datos DANE

Respecto a la composición detallada por institución financiera, sólo es posible encontrar información para el indicador cartera hipotecaria, y se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 11 Distribución de la cartera hipotecaria en las entidades financieras

Institución Financiera	US\$ Millones	%		%
BANCOLOMBIA	1192,6	18%	} Bancos Nacionales	57%
DAVIVIENDA	927,8	14%		
BCSC	637,4	10%		
RED MULTIBANCA COLPATRIA	505,1	8%		
BANCO AV VILLAS	351,8	5%		
BANCO POPULAR	33,7	1%		
BANCO DE BOGOTA	8,9	0%		
BANAGRARIO	30,5	0%		
BBVA	1303,6	20%	} Bancos Extranjeros	22%
BANCO SANTANDER	132,6	2%		
HSBC	3,7	0%		
GNB SUDAMERIS	0,1	0%		
FONDO NACIONAL DEL AHORRO	1187,7	18%	} Instituciones Oficiales Especiales	18%
CAJA DE VIVIENDA MILITAR	0,6	0%		
COOP FINAN COOMEVA	196,8	3%	} Cooperativas	3%
COOP FINAN CONFIAR	7,0	0%		
COOPCENTRAL	0,1	0%		
GIROS Y FINANZAS	1,4	0%	} Compañías de financiamiento comercial tradicionales nacionales	0%
Total Sistema con IOE y Cooperativas	6521,6	100%		100%

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la Superintendencia Colombiana

Del análisis realizado es necesario destacar lo siguiente:

El ordenamiento por envergadura, de las instituciones participantes del crédito hipotecario es el siguiente: BBVA, Fondo Nacional del Ahorro, Bancolombia, Davivienda, BCSC, Red multibanca Colpatría, con 20%, 18%, 18%, 14%, 10% y 8% del mercado, respectivamente⁵⁶.

La industria está concentrada. La institución más relevante en el sistema hipotecario es el banco BBVA que representa el 20%, y considerando los primeros seis actores se logra prácticamente el 90% del mercado.

Hay involucramiento del Estado pero no al nivel observado en México. El Estado participa a través del Fondo Nacional del Ahorro, entidad que captura el 18% del mercado.

Los clientes potenciales más interesantes para ASICOM son aquellos que poseen un mayor volumen de créditos, ya que según el modelo de negocios de ASICOM el esfuerzo de adquirir un nuevo cliente no depende de su tamaño, pero el ingreso de la explotación dependerá altamente del volumen de créditos administrados por lo que se recomienda enfocar los esfuerzos en los primeros seis participantes de la industria.

También se puede apreciar que, el tamaño del mercado es grande y además está por debajo de su potencial, de acuerdo al análisis hecho en el capítulo 4, Colombia debe recuperar los niveles previos a la crisis y luego lograr los niveles de desarrollo que tienen Chile o México. Lo importante es que hay oportunidades de crecimiento sustanciales.

7.3 Sondeo de interés y percepción de los servicios de ASICOM

En diciembre 2009, se sostuvieron entrevistas con algunos de los bancos más relevantes de acuerdo al análisis anterior, con el objetivo de evaluar el interés y la percepción respecto de los servicios ofrecidos por ASICOM para los distintos módulos de la cadena del valor del negocio hipotecario.

⁵⁶ Este ordenamiento se realiza considerando el valor de la cartera hipotecaria bruta (propia), de acuerdo a los datos disponibles en la Superintendencia –Balance general cifras con corte 19 de octubre de 2009-.

Ilustración 16 Nivel de interés percibido en la primera visita realizada a Colombia



	Comercial	Originación	Administración de cartera	Securitización
BBVA	Medio	Medio	Bajo	Bajo
Davivienda	Bajo	Alto	Bajo	Medio
Red multibanca Colpatría	Alto	Medio	Alto	Medio

En este primer sondeo, ASICOM percibió interés favorable por parte de las entidades visitadas. En general, se ha calificado ese interés como Medio ya que también se constató un nivel de desarrollo de la industria menor al encontrado en Panamá, lo que se traduce en desconocimiento de las tecnologías y servicios de BPO, asimismo un bajo nivel de experiencia en externalización de procesos. En la actualidad, los bancos no tienen un proveedor de BPO para ninguno de sus procesos asociados a la cadena del valor del negocio hipotecario, por ello en general manifiestan un interés medio o alto por conocer más de la oferta de ASICOM, pero también se da el caso en que el banco está satisfecho con las tecnologías propias, aquellas que han sido desarrolladas al interior de la institución.

Interesante es el interés demostrado por el módulo de securitización, esto se relaciona con la regulación colombiana. En efecto, Davivienda declara titularizar un alto porcentaje de sus créditos, una excepción a la regla es el BBVA que no titulariza su cartera ya que pueden respaldar el riesgo con el apoyo de la casa matriz. El módulo de originación también fue percibido favorablemente, por ello se recomienda a la empresa ASICOM dirigir sus primeros esfuerzos en ofrecer este módulo. Respecto de la administración de cartera, los bancos más grandes dicen tener resuelto esta etapa con desarrollos internos y no ven valor agregado en este servicio, sin embargo Red multibanca Colpatría mostró gran interés debido a que tienen debilidades con sus sistema actual. También es interesante mencionar que el módulo comercial fue bien percibido, por lo que se recomienda ofrecer este servicio una vez terminada su construcción.

7.4 Estrategia internacional corporativa para ASICOM

Para elegir la estrategia internacional corporativa más adecuada para ASICOM, se considerarán las tres opciones descritas en el Marco Teórico: la multinacional, la global y la transnacional⁵⁷. La siguiente tabla corresponde a un resumen de las principales características de cada una:

Tabla 12 Pros y contras de las estrategias internacionales

Estrategia	Pros	Contras	Se usa cuando
Multinacional	- Presta atención a las necesidades locales	- Produce mayor incertidumbre para la corporación como un todo - No permite economías de escala	-Existe gran variabilidad en los mercados y culturas
Global	- Hace hincapié en las economías de escala - Brinda más posibilidades de emplear las innovaciones desarrolladas por la corporación	- Puede dejar pasar oportunidades de crecimiento en los mercados locales	- Se tiene productos estandarizados
Transnacional	- Con frecuencia genera un desempeño mejor que la aplicación eficaz de una estrategia multinacional o global	- Es difícil de implementar	- La necesidad de integración a lo global es alta, tanto como lo es responder a lo local

Fuente: Elaboración propia a base de información del Capítulo 8 Hitt 2003

La estrategia global queda descartada porque el servicio no es estandarizable, por el contrario las experiencias en Panamá y México indican que los clientes requieren que el servicio se adapte a su sistema de operación.

La estrategia multinacional implicaría unidades de negocio separadas en cada país y no se aprovecharían los aprendizajes, tampoco se permitirían economías de escala, por lo que esta estrategia también se descarta.

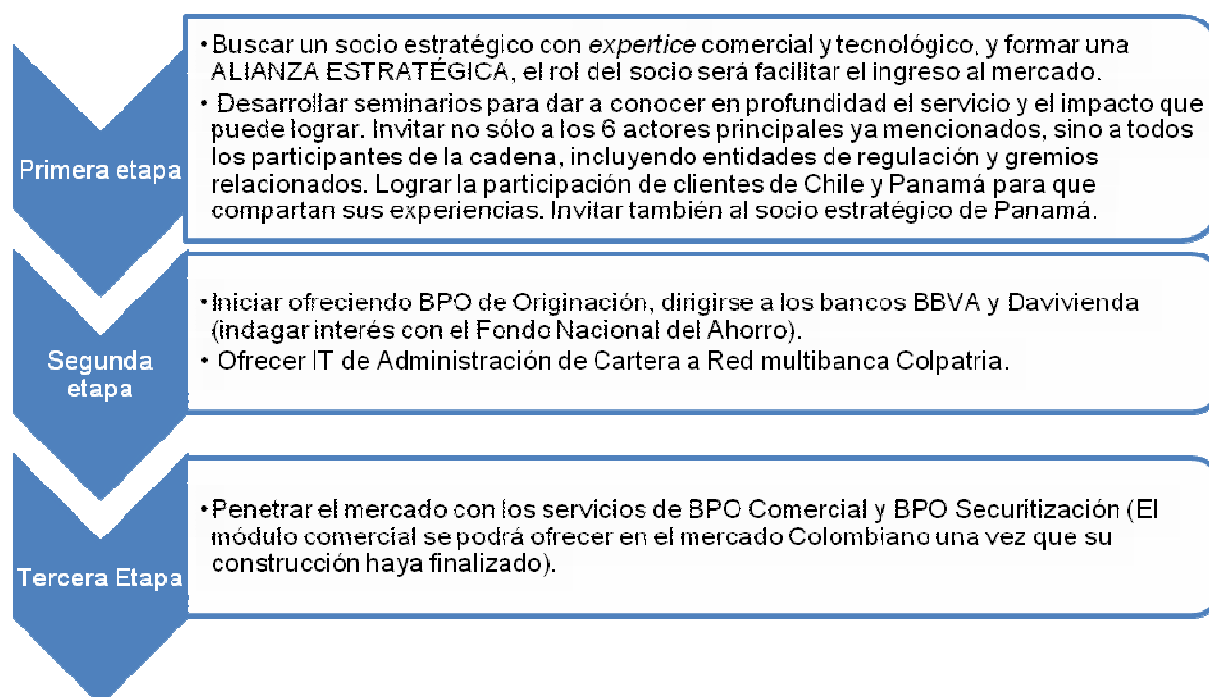
⁵⁷ Revisar marco teórico, apartado “Estrategia Internacional”

Por lo tanto, se propone que se utilice la estrategia transnacional, debido a que la necesidad de responder a lo local es alta y la necesidad de una integración global es alta también, por lo demás el proceso de internacionalización que está desarrollando ASICOM en la actualidad, es a nivel latinoamericano donde las culturas son similares.

7.5 Estrategia de entrada propuesta

Se han estudiado e identificado las oportunidades, amenazas, riesgos e incertidumbres asociados a la industria y los mercados, asimismo se han determinado las fortalezas y debilidades de la empresa, también se ha analizado la estrategia internacional corporativa más coherente a ASICOM y sus servicios. Con ello y siguiendo la estructura propuesta por Hitt (2003) explicada en el Marco Teórico, el paso siguiente es determinar la forma de ingreso; se propone la siguiente estrategia de entrada que considera tres etapas:

Ilustración 17 Estrategia de entrada propuesta



Como se concluyó del análisis de las experiencias de Panamá y México, el socio estratégico es fundamental para ingresar a un nuevo país, su rol se define como facilitador del negocio. Adicionalmente y de acuerdo a Hitt (2003), la forma de ingreso

de alianza estratégica permite compartir los costos, los recursos y los riesgos; no obstante, se presentarán problemas de integración⁵⁸ que deberán enfrentarse.

Hitt (2003) también señala que casi todas las alianzas estratégicas se constituyen con una empresa del país anfitrión, que conoce y entiende las circunstancias de la competencia, las leyes, las normas sociales y la idiosincrasia cultural del país, lo cual ayuda el ingreso⁵⁹.

Tomando en consideración lo anterior, se recomienda encontrar un socio colombiano en la primera etapa, ya que esta elección definirá el grado de facilidad y rapidez con que se desarrollará el proceso de penetración.

Se propone iniciar el proceso de penetración al mercado colombiano con el servicio de BPO Originación, ya que se percibe con alto valor agregado para los bancos colombianos. En una tercera etapa se podrán ofrecer el BPO Comercial y Securitización, el primero está aún en construcción y el segundo se tiene sólo la experiencia de un cliente, el Banco Itaú en Chile, por lo que se recomienda dejarlos para una etapa posterior.

ASICOM se encuentra en una situación favorable para abordar el mercado colombiano, siguiendo el modelo de Hitt disponible en el Marco teórico, se puede establecer lo siguiente:

El tamaño del mercado es grande, por ejemplo el banco Red multibanca Colpatria que corresponde sólo a un 8% del mercado colombiano es dos veces más grande que el banco líder en Panamá.

La inversión de Investigación y Desarrollo asociada a los servicios que se pretenden ofrecer en Colombia ya fue incurrida, por lo que el ingreso a Colombia, y probablemente las siguientes economías a abordar, corresponden a oportunidades para rentabilizar la inversión ya realizada.

⁵⁸ Hitt, 2003, página 258

⁵⁹ Hitt, 2003, página 260

El ingreso a Colombia generará economías de escala y aprendizaje, las instalaciones e infraestructura productivas para ofrecer el servicio ya existen, por lo que el ingreso a Colombia representa también una oportunidad para alcanzar economías óptimas.

Con respecto a las ventajas de la ubicación, esta oportunidad no aplica para Colombia pues ya se ha logrado en Panamá. En efecto, la situación geográfica estratégica panameña permite acortar distancias para abordar prácticamente, todos los países latinoamericanos, y en particular Colombia, pues son países adyacentes.

7.6 Estrategia de Marketing

7.6.1 Posicionamiento

ASICOM, tal y como todas las empresas, busca generar valor para sus clientes⁶⁰. Se recomienda asociarse con el posicionamiento paraguas de ASICOM, es decir ASICOM en Colombia deberá posicionarse como un aliado estratégico de los clientes, y atender con flexibilidad a los requerimientos de ellos.

7.6.2 Propuesta de valor

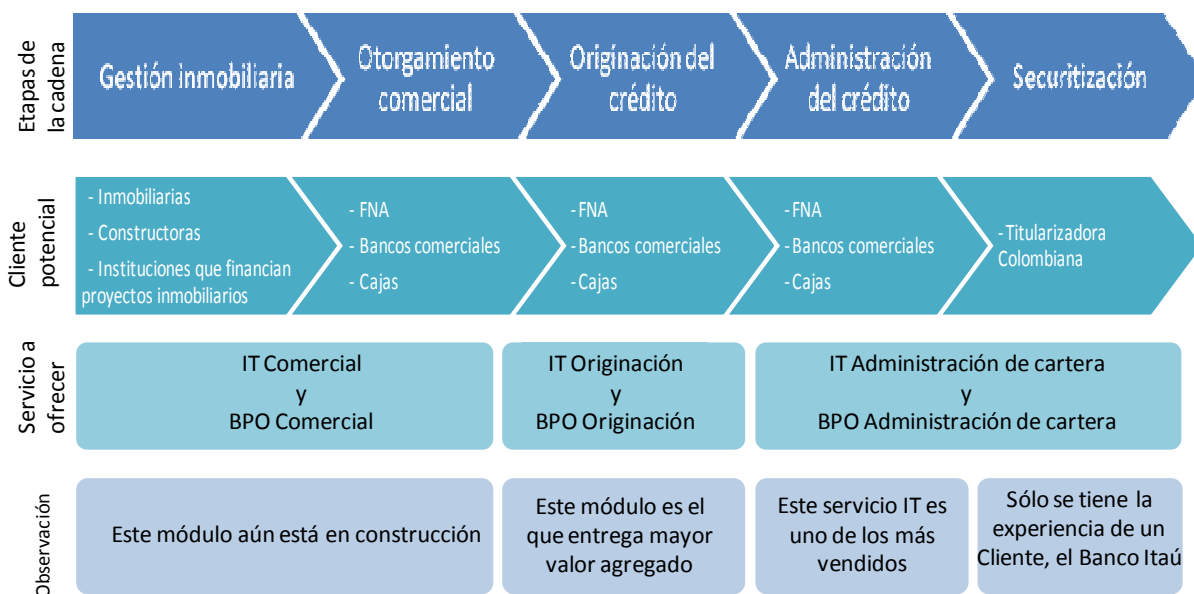
La estrategia internacional del negocio puede clasificarse como diferenciación enfocada a un sector específico, en este caso el sector hipotecario.

Se recomienda fortalecer la imagen de ASICOM a través de los servicios de BPO, por sobre los servicios de outsourcing tecnológico; los servicios de BPO, al ser más sofisticados que los de outsourcing tecnológico, permitirán a ASICOM diferenciarse y entregar mayor valor agregado a los clientes.

7.6.3 Los servicios a ofrecer

⁶⁰ Hitt, 2003, página 249

Ilustración 18 Servicios a ofrecer



El servicio que entregará ASICOM se puede entender en dos fases, la primera etapa de implementación considera:

- Personalización de los módulos de acuerdo con los estándares de operación del cliente,
- Capacitación a usuarios de las aplicaciones –usuarios finales y usuarios administradores- y
- Instalación de aplicaciones en servicios de producción.

Más tarde, se despliega la etapa de operación que considera:

- Mesa de ayuda o soporte primario, para resolución de incidentes o excepciones funcionales y
- Ejecutivo de cuentas encargado de sistemas para toma de nuevos requerimientos y seguimientos al proceso de operaciones.

7.7 Evaluación económica

La empresa ASICOM tomó la decisión de internacionalizarse en 2008. En ese entonces, se evaluó y demostró que dicho proyecto de internacionalización a países de Latinoamérica era factible técnicamente y además económicamente rentable. No es

objetivo de este trabajo de grado la evaluación económica financiera minuciosa de ingresar al mercado colombiano, pero sí dimensionar el tamaño y la rentabilidad del negocio.

Los supuestos para la evaluación económica son los siguientes:

1. ASICOM logra un socio estratégico colombiano el primer año y en conjunto abordan el mercado colombiano. La sociedad creada considera las participaciones de 51% para ASICOM y 49% para el socio. También se considera que la distribución de las utilidades obtenidas es de 40% para el socio y 60% para ASICOM.
2. La evaluación se desarrollará bajo un escenario conservador en el cual se logra una participación de mercado de 44% en el período 4. Es conservador en el sentido que podría llegarse al mismo nivel de Panamá o Chile, pero es mayor al 30% de lo obtenido en México.
3. La evaluación se hará para dos productos de ASICOM: BPO de originación y IT de administración de cartera, ya que han sido los servicios más vendidos y en los que se tiene mayor experiencia e información histórica.
4. Para BPO de originación se lograrán dos clientes: BBVA en el período 2 y Davivienda en el período 4. Mientras que para IT de administración de cartera se considera como único cliente a Red multibanca Colpatria. Se utilizan estos bancos porque el interés demostrado en las entrevistas sostenidas en diciembre 2009, fue favorable hacia los respectivos servicios.
5. Una vez iniciadas las operaciones, el cliente entregará para administración el 100% de su cartera a ASICOM y en el caso de BPO, el 100% de los créditos originados, es decir ASICOM es el único proveedor del cliente. Este supuesto corresponde a la experiencia histórica que ha tenido la empresa.
6. La tasa de descuento a utilizar en esta evaluación es de 15% que es la que utiliza ASICOM para evaluar todos sus proyectos internacionales.
7. Crecimiento del mercado, para proyectar el tamaño del mercado para los períodos de la evaluación se utiliza una serie de tiempo lineal simple.

Para el desarrollo del flujo de caja se considera lo siguiente:

1. El precio que se cobrará en el mercado colombiano seguirá el estándar establecido por la empresa, que es el mismo en todos los países. El precio por cada crédito originado es de 350 USD –proceso que dura 5 meses aproximadamente-, mientras que el precio por administrar un crédito es de 12USD anuales.

Para el tamaño del mercado se utilizarán los siguientes indicadores: para el negocio de originación el número de viviendas financiadas y para el servicio de administración de cartera el número de créditos hipotecarios⁶¹. Para Originación sólo se consideran los nuevos créditos que surgen cada año, en cambio en administración se toma toda la cartera vigente, sin importar cuándo se originó el crédito.

2. Para la inversión inicial se estiman 180 mil dólares, esta cifra es tomada de la presentación comercial “ASICOM Panamá y Centroamérica, Servicio Hipotecario” y está asociada a la evaluación de ingresar a siete países, para el caso de ingresar a un único país la inversión inicial sería menor, por economías de escala y existencia de costos hundidos, sin embargo se utilizará la cifra completa para obtener un resultado conservador. El detalle de la inversión inicial se desglosa en la siguiente tabla:

Tabla 13 Inversión Inicial (dólares)

Desglose Inversión Inicial	USD
Apertura del mercado	50,000
Customización	50,000
Infraestructura	70,000
Legales	10,000
Total Inversión	180,000

Fuente: ASICOM Panamá

3. Respecto de los costos fijos del proyecto en Colombia, consideran básicamente la manutención de la oficina, los profesionales y el gerente que dedicarán tiempo

⁶¹ Ver ¡Error! Sólo el documento principal.

exclusivo a este proyecto. Este costo se estima en 168 mil dólares, de acuerdo a información interna de la empresa.

- Respecto de los costos variables, de acuerdo a las operaciones actuales de la empresa tanto en Chile como en Panamá cada transacción efectuada considera costos directos que dependen del nivel de operación. Las estadísticas actuales establecen que el margen de la explotación para los servicios es de 40% para IT de administración de cartera y 25% para BPO de originación, según datos internos de la empresa.

Las siguientes tablas muestran el cálculo de los ingresos asociados a los servicios de BPO de Originación e IT Administración de cartera. Las cifras están en dólares americanos.

Tabla 14 Ingresos de BPO de originación (dólares)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Supuesto		1er cliente BBVA		2do cliente Davivienda
Market share ASICOM	0%	21.2%	21.2%	36.3%
N° total de créditos		102,643	109,580	114,966
N° de créditos originados por ASICOM		21,769	23,240	41,736
Ingresos		7,618,994	8,133,979	14,607,487

Fuente: Elaboración propia considerando todos los supuestos y consideraciones anteriormente expuestos

Tabla 15 Ingresos de IT Administración de cartera (dólares)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Supuesto		1er cliente Colpatria		
Market share ASICOM	0%	7.4%	7.4%	7.4%
N° total de créditos		766,392	768,317	770,243
N° de créditos administrados por ASICOM		56,524	56,666	56,808
Ingresos		678,283	679,987	681,692

Fuente: Elaboración propia considerando todos los supuestos y consideraciones anteriormente expuestos

A continuación se muestra el flujo de caja del proyecto, las cifras están en dólares americanos:

Tabla 16 Flujo de caja puro

	Año1	Año2	Año3	Año4
Ingresos por Originación	0	7,618,994	8,133,979	14,607,487
Ingresos por Adm. Cartera	0	678,283	679,987	681,692
Total Ingresos	0	8,297,276	8,813,966	15,289,178
Costos variables Originación	0	5,714,245	6,100,484	10,955,615
Costos variables Adm. Cartera	0	508,712	509,990	511,269
Costos fijos	168,000	168,000	168,000	168,000
Total Costos	168,000	6,390,957	6,778,475	11,634,884
Utilidad bruta	-168,000	1,906,319	2,035,492	3,654,295
Impuesto 35%	0	667,212	712,422	1,279,003
Utilidad neta	-168,000	1,239,107	1,323,069	2,375,291
Inversiones	180000			
Flujo de caja neto	-348,000	1,239,107	1,323,069	2,375,291
Tasa Costo Capital	15%			
Valor presente	3,291,708			
Porcentaje Socio	40%	1,316,683		
Porcentaje ASICOM	60%	1,975,025		

Fuente: Elaboración propia considerando todos los supuestos y consideraciones anteriormente expuestos

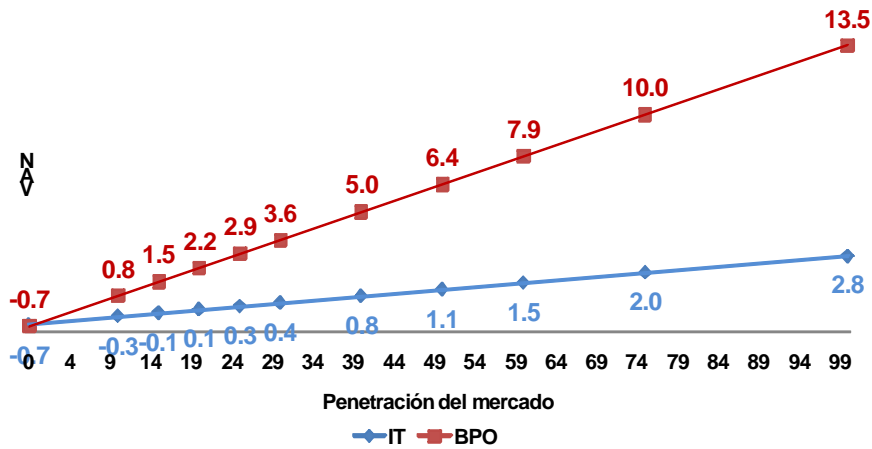
Dado que el VAN es positivo, el proyecto evaluado es rentable.

Sensibilización:

1. Sin importar la tasa de descuento el proyecto siempre es rentable, *ceteris paribus*
2. Respecto del punto de equilibrio, con una tasa de descuento de 15%, el VAN se hace cero si la penetración de mercado es 0% para IT de Administración de Cartera y de 4.24% para BPO de originación. Para el otro lado, si no se logra penetrar con BPO se necesita por lo menos un 17.5% de participación en el negocio de IT Administración de Cartera para que el proyecto sea rentable. Por lo que se desprende que es más rentable asignar esfuerzo al BPO más que a IT.

3. La siguiente ilustración muestra la sensibilización del VAN obtenido para cada nivel de penetración de mercado, importante es mencionar la gran brecha entre el negocio de IT y BPO, en el supuesto que se lograra penetrar el mercado en un 100% con el servicio IT se lograría un VAN de 2.8 millones de dólares, mientras que el mismo resultado se obtendría con una penetración de 24% para el servicio de BPO. Se concluye también, que para niveles de penetración del 100% el negocio de BPO genera un VAN que es mayor a cuatro veces del de IT. Por lo que se recomienda enfocar los esfuerzos y estrategias futuras de la empresa hacia el desarrollo y venta de BPO.

Ilustración 19 Sensibilización del VAN (millones de dólares)



7.8 Observaciones a la estrategia de entrada

Debido a que el modelo de negocios es transaccional, que considera un cobro por crédito es más atractivo para ASICOM enfocar sus recursos a las empresas de mayor escala, idealmente BBVA y Fondo Nacional del Ahorro.

Los costos de innovación, creación, diseño del servicio ya se incurrieron y son costos hundidos, ahora lo que se persigue son los ingresos marginales que se pueden obtener al ingresar a nuevos mercados.

7.9 Análisis de riesgos y su administración

A lo largo de este estudio se han explicado diversos riesgos e incertidumbres que afectarán el desarrollo de este proyecto. Por ejemplo, se mencionó que la forma de ingreso de alianza estratégica originará problemas de integración⁶², por ello, será necesario tener presente las *global management skill* propuestas por Lane (2006) y que fueron desarrolladas en el capítulo 4 “Análisis de Chile en el entorno colombiano”, apartado “Análisis de los aspectos culturales”.

⁶² Hitt, 2003, página 258.

Otro factor de riesgo es la aceptación definitiva del servicio por los usuarios finales, es decir los ejecutivos de los bancos clientes. Esto obliga una buena gestión del cambio al interior de cada una de las empresas clientes, y ASICOM debe apoyar esta aceptación enseñando y capacitando sobre los usos y beneficios de los distintos servicios.

También existen riesgos que son inherentes al negocio de ASICOM, por ejemplo el riesgo operacional que está asociado a errores humanos, a fallas en los sistemas y a la existencia de procedimientos y controles inadecuados. Para su administración se propone desarrollar una cultura orientada al riesgo al interior de ASICOM. Para lograr este objetivo, es necesaria la concientización sobre la importancia de los riesgos y sus posibles implicancias para la empresa, implica el convencimiento de la alta dirección de los beneficios y de la necesidad de implantar un marco que administre el riesgo operacional⁶³.

Las buenas prácticas de gobierno corporativo y la capacitación en temas de riesgo resultan ser fuertes mitigantes del riesgo, siempre que estén embebidas eficientemente dentro toda la organización. La responsabilidad por mantener el riesgo operacional siempre presente en la agenda de la entidad y por llevarlo a todos los niveles de la organización deberá recaer siempre en la alta gerencia y en la dirección de la entidad.

Además, se propone el desarrollo de indicadores y auto evaluaciones semestrales que deberán ser reportados, así como de implementar planes de acción y realizar actividades de seguimiento de los riesgos identificados (monitoreo).

Otra recomendación es la contratación de pólizas de seguro que cubran determinados eventos de pérdida⁶⁴.

⁶³ Rodríguez y Corbetta, 2007, Página 8

⁶⁴ Pérez y La Greca, 2007, página 16

8 Conclusiones

La situación actual de la empresa es favorable para proceso de internacionalización y el mercado colombiano se presente como una excelente oportunidad de negocio.

La industria de BPO es global y sin fronteras los participantes provienen de todos los países indistintamente y están presentes también en todos los países, la industria ha mostrado crecimientos importantes y la tendencia indica que seguirá creciendo. En Colombia, hay desarrollos importantes en la industria de BPO pero no al nivel de sofisticación de los servicios ofrecido por ASICOM, la industria se ha fortalecido con el desarrollo de *contact centres*.

La imagen de Chile en Colombia favorece el ingreso de ASICOM, la investigación realizada concluye que los gobiernos y empresariados de ambos países buscan ampliar los negocios entre ambas economías y las exitosas experiencias de empresas chilenas que ya han ingresado a Colombia, así lo avalan.

De acuerdo al Foro Económico Mundial, Panamá es líder de la región latinoamericana en desarrollo financiero⁶⁵, y ASICOM maneja el 65% de ese mercado, esto se presenta como una fortaleza para ASICOM, de la cual se debe sacar provecho al momento de ingresar a otras economías latinoamericanas.

Un aprendizaje importante de este proyecto, que puede ser de utilidad al evaluar los nuevos países a abordar es que al preparar la estrategia de entrada es necesario observar con detención los siguientes cinco factores: estructura de la industria (concentración versus fragmentación); nivel de involucramiento del Estado en la industria; imagen de Chile en ese país; disponibilidad de socio estratégico con idoneidad comercial y tecnológica; y desarrollo del negocio financiero.

⁶⁵ Diario Financiero, Sección Internacional, Viernes 09 de octubre de 2009 disponible en http://df.cl/portal2/content/df/ediciones/20091009/cont_123211.html visto el 27 de Noviembre de 2009

La evaluación económica arroja rentabilidades y anuncia que el negocio debe focalizarse en dirección al BPO, más que IT.

Se recomienda seguir rentabilizando el negocio, la innovación ya fue creada, el servicio está en operativo en tres países y se ha desempeñado con éxito, por lo que se recomienda seguir rentabilizando en economías de escala y economías de aprendizaje.

9 Bibliografía

Arnold, S., *Mortgage BPO, Now's the time*, Mortgage Banking, Management, Diciembre 2008

Campos, J. y Duque, G., desconocido, *Comportamiento y evolución del sistema bancario colombiano de 1990 al 2001*, Universidad de los Andes, Bogotá, Colombia

Chile en la retina de Sudamérica, Percepción de la imagen de Chile en Colombia, Estudio realizado por TNS Time Chile, preparado para Corporación de Fomento de la Producción, Abril de 2009, páginas 10, 28, 30, 36 y 43.

Chile Invade a Colombia, Mayo 2007, artículo publicado en Revista Cambio, disponible en <http://www.skyscraperlife.com/noticiasco/6607-chile-invade-colombia.html> visto el 15 de noviembre de 2009

Chilenas Alvi y Sixbell llegan a Colombia, 2008, Diario Portafolio Colombia, Economics Today, Enero 2008, disponible en <http://colombianegocios.blogspot.com/2008/01/chilenas-alvi-y-sixbell-llegan-colombia.html>, visto el 16 de Noviembre de 2009

Del modelo de Negocio al Plan de Negocio, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad de Chile, autor y fecha de publicación desconocidos

Inversión directa en el exterior 2009, artículo publicado en el sitio web del Departamento de inversiones en el exterior, de la Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, disponible en

http://www.direcon.cl/index.php?accion=inversiones_exterior_09 visto el 15 de noviembre de 2009

El potencial de Bogotá como destino para externalización de servicios y operaciones offshore, perspectiva y propuesta de valor 2009, disponible en http://www.investinbogota.org/archivos/file/informe_everest, visto el 17 de Noviembre de 2009

El sueño colombiano que posicionará a las empresas chilenas como multinacionales, artículo publicado en Economía y Negocios, Diciembre 2007, disponible en <http://retailchile.blogspot.com/2007/12/el-sueo-colombiano-que-posicionar-las.html>

Encadenamientos productivos, Chile-Colombia, publicado por Dirección General de Relaciones Económicas, Gobierno de Chile, Agosto 2009, página 18, disponible en <http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo10626DocumentNo8675.PDF> visto el 15 de Noviembre de 2009

Entró en vigencia el TLC con Chile, Revista Dinero Colombia http://www.dinero.com/noticias/entrevigencia-tlc-chile_59504.aspx visto el 15 de noviembre de 2009

Harrington, G., 2007, ***The future of BPO in the Mortgage Banking Industry***, Mortgage Bankers Association of America, Mayo 2007

Hofstede, Geert, 1994, ***Cultures and Organizations, Software of the mind***, Collins Business, Printed in great britian harper, pages 13, 14, 28, 51, 82

Inversiones 2008, casos de éxito, noticia publicada por Invest in Bogota, <http://www.investinbogota.org/index.php?m=nodo/60> visto el 2 de Diciembre de 2009

Lane, H., DiStefano, J., y Maznevski, M., 2006, ***International Management Behavior Text, Reading, and Cases***, Fith Edition, Estados Unidos

Hitt, Michael A., 2003, ***Administración Estratégica, Competitividad y conceptos de globalización***, quinta edición, Thomson Editores, 2003, México

Morrison, T., Conaway, W., and Borden, G., 1994, ***Kiss, Bow, or shake hands: How to do business in sixty countries***, Adams Media Corporation, 1994, United States of America.

Oportunidades de negocios y características del mercado chileno, 2009, Proexport Colombia, Ministerio de comercio, industria y turismo república de Colombia Bogotá, Noviembre 11 de 2009, disponible en

<http://www.proexport.com.co/VBeContent/library/documents/DocNewsNo10625DocumentNo8674.PDF>, visto el 16 de Noviembre de 2009

Ortiz Claudia, **Legislación Bancaria Latinoamericana Colombia**

Porter, Michael, 1990, **The competitive advantage of nations**, Harvard Business Review Marzo- Abril, 1990

Prieto, A., Tovar, C., y Campos, A., 2008, **Competencia en un contexto de consolidación financiera: una aplicación al caso colombiano**, Documentos CEDE Centro de estudios de desarrollo económico, Universidad de los Andes, Facultad de Economía, ISSN 1657-5334, Septiembre 2008

Pérez y La Greca, 2007, **La cuantificación del riesgo operacional. Sustituir apariencias por hechos e impresiones por demostraciones**, Riesgo Operacional, "CEO Argentina" PricewaterhouseCoopers, Boletín edición especial 2007, página 16

Reloj de población, DANE -Departamento Administrativo Nacional de Estadística- disponible en http://www.dane.gov.co/reloj/reloj_animado.php visto el 17 de Julio 2009

Rodríguez y Corbetta, 2007, **La administración del riesgo operacional, más allá del requerimiento regulatorio**, Riesgo Operacional, "CEO Argentina" PricewaterhouseCoopers, Boletín edición especial 2007, página 8

Sathish, K., 2007, **Impact of Globalization on BPO Indstry in India**, Faculty MBA VLB Janakiammal College of Engg & Tech Coimbatore

Sector Hipotecario en Colombia, Evolución y Perspectiva, Marzo 2009, Titularizadora Colombiana

Vanden y Prevost (2002) **Politics of Latin America, The power game**, New York, Oxford University press, páginas 182 y 191

Sitio web del Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia DANE www.dane.gov.co

Sitio web de la Superintendencia financiera colombiana www.superfinanciera.gov.co

Apéndices

A. Reacomodación del sector financiero colombiano

La industria colombiana sufrió crisis finalizando la década del noventa y se dio paso a un proceso de reestructuración del sistema que se prolongó hasta el 2000. Entre 1995 y 2000 se observó un reacomodo de 69 entidades, así el número de entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera se redujo de 141 en 1995 a 72 en 2000.

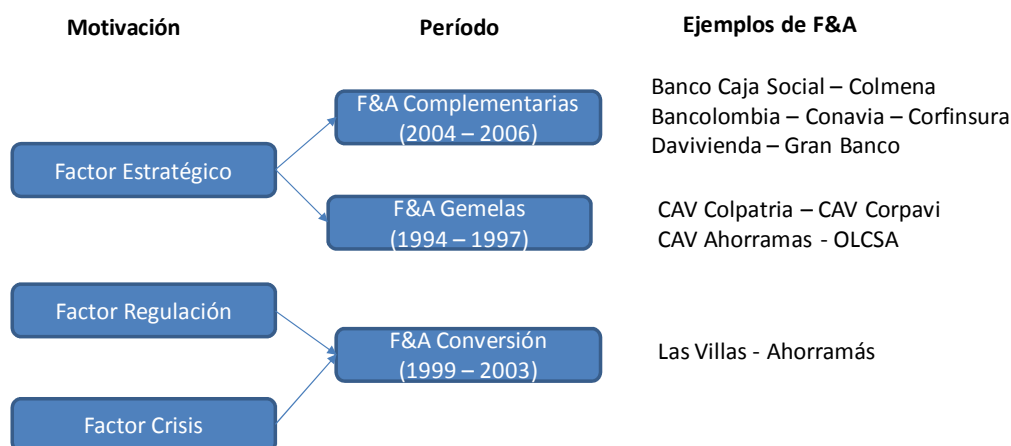
Ilustración 20 Reacomodación sectorial (1995 – 2000)

	Bancos	BECH*	CFC	CF	Total
Absorción	1	1	7	4	13
Fusión	5	3	8	7	23
Liquidación	4		20	3	27
Toma de posesión			1	1	2
Conversión a Bancos		2			2
Oficialización	1	1			2
Total	11	7	36	15	69

Fuente: Prieto, 2008, página 6, datos entregados por Superintendencia Bancaria

Al considerar las motivaciones que han impulsado la consolidación bancaria en Colombia se pueden observar tres categorías como se observa en la siguiente figura:

Ilustración 21 Motivaciones de las fusiones y adquisiciones en Colombia



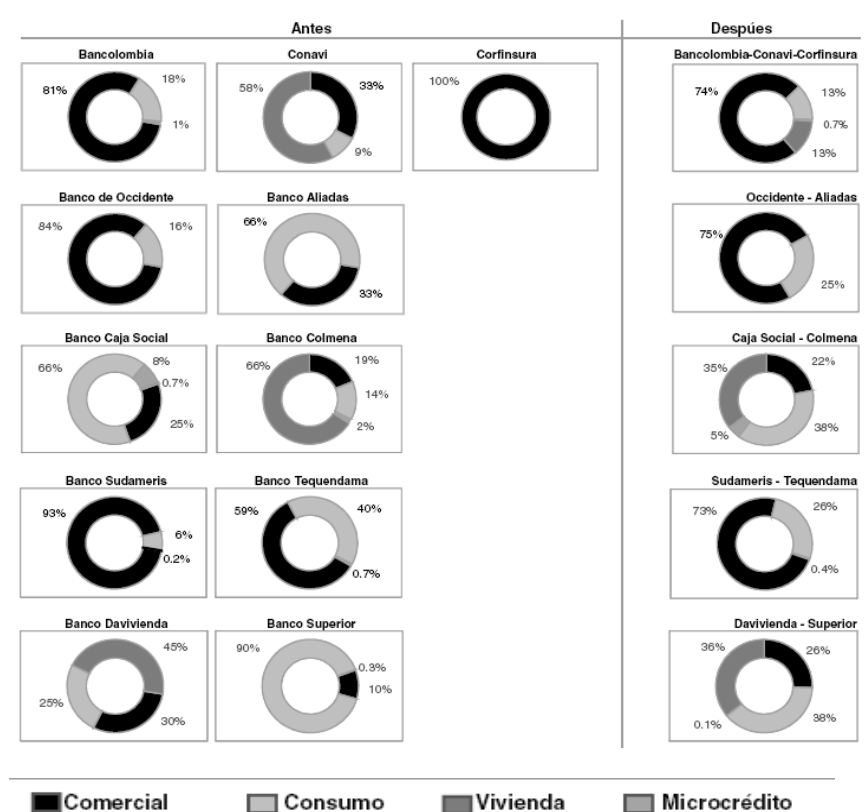
Fuente: Pietro, 2008, página 13

Las decisiones estratégicas de las entidades complementarias se caracterizaron por la integración de volúmenes sin precedentes, las entidades gemelas compartían el mismo enfoque de negocio y buscaban una integración para complementar sus segmentos atendidos. Las F&A de conversión hacen referencia a la Ley 546 de 1999 que dispuso de la conversión de las CAVs –Corporaciones de Ahorro y Vivienda - en bancos comerciales.

Con el proceso de consolidación es posible lograr complementariedad de las líneas de negocio y las actividades de intermediación de las entidades, por ejemplo la fusión entre el Banco Caja Social y la CAV Colmena, se combinó la especialización en consumo con la de vivienda para crear el Banco Caja Social Colmena (BCSC), con representación en diferentes áreas de negocio.

Ilustración 22 Complementariedad en las líneas de negocio

Algunos ejemplos de complementariedad en las últimas fusiones



Fuente: Prieto, 2008, página 21

B. Ley 546 de 1999, Capítulo III sobre Titularizaciones

Artículo 12. Titularización de cartera hipotecaria. Los establecimientos de crédito y las entidades descritas en el artículo 1° de la presente ley podrán emitir títulos representativos de créditos otorgados para financiar la construcción y la adquisición de vivienda, incluyendo sus garantías o títulos representativos de derechos sobre los mismos y sobre las garantías que los respaldan, cuando tengan como propósito enajenarlos en el mercado de capitales. Dichos títulos solo contarán, de parte de los respectivos emisores, con las garantías o compromisos respecto de la administración y el comportamiento financiero de los activos, que se prevean en los correspondientes reglamentos de emisión.

Los establecimientos de crédito podrán otorgar garantías a los títulos representativos de proyectos inmobiliarios de construcción.

Los establecimientos de crédito también podrán transferir sus créditos, incluyendo las garantías o los derechos sobre los mismos y sus respectivas garantías, a sociedades titularizadoras, a sociedades fiduciarias en su calidad de administradoras de patrimonios autónomos o a otras instituciones autorizadas por el Gobierno Nacional, con el fin de que éstas emitan títulos, en las condiciones previstas en el presente artículo, para ser colocadas entre el público.

Cuando en desarrollo de esta autorización se movilicen activos de manera directa o se transfieran para su posterior movilización, se entenderá que los activos transferidos no se restituirán al patrimonio del originador ni al del emisor, en los casos en que éste se encuentre en concordato, liquidación, o cualquier otro proceso de naturaleza concursal.

La Superintendencia de Valores señalará los requisitos y condiciones para la emisión y colocación de los diferentes títulos que se emitan en desarrollo de lo aquí previsto, los cuales deberán promover su homogeneidad y liquidez. En todo caso, los títulos a que se refiere el presente artículo serán desmaterializados.

Parágrafo. La cesión de cualquier crédito, garantía o derecho sobre los mismos, que se realice para movilizar activos financieros en desarrollo de lo dispuesto en el inciso

primero del presente artículo, no producirá efectos de novación y sólo requerirá para perfeccionarse que se dé cumplimiento a lo dispuesto en el artículo 15 de la Ley 35 de 1993, o en la norma que lo sustituya o modifique, y a sus reglamentos. La Superintendencia Bancaria tendrá, respecto de los procesos de movilización de activos a que se refiere el presente artículo, las facultades previstas en el último inciso de dicha norma.

Artículo 13. Derechos de los tenedores de títulos hipotecarios. En ningún caso los títulos emitidos en los procesos de titularización otorgarán a sus tenedores el derecho de solicitar o iniciar procesos divisorios respecto de la universalidad o masa que constituyen los créditos subyacentes y/o las garantías que los amparen.

Artículo 14. Sociedades titularizadoras. Las sociedades titularizadoras de que trata la presente ley, tendrán como objeto social exclusivo la titularización de activos hipotecarios y estarán sometidas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Valores.

C. Principales casos de inversión Chilena directa en Colombia 2005-2009

Compañía	Monto US\$ Millones	Sector	Fecha
Sodimac	22	Comercio al por mayor de materiales de construcción, ferretería y vidrio	Enero 2009
La Polar	12	Comercio al por Mayor y al por Menor	Agosto2009
Falabella	n.d	Comercio al por Mayor y al por Menor	Agosto2009
Falabella	10	Comercio al por mayor y al por menor	Noviembre 2008
Continental	4	Seguros y fondos de pensiones y cesantías, excepto seguridad social	Febrero 2008
Falabella	12	Comercio al por mayor y al por menor	Abril 2008
Sodimac	40	Comercio al por mayor y al por menor	Julio 2007
Falabella	20	Comercio al por mayor y al por menor	Noviembre 2007
Andrómaco	15	Sustancias y productos químicos	Febrero 2007
Falabella	15	Comercio al por mayor y al por menor	Abril 2007
CMPC	6	Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón	Diciembre 2007
Madeco	4	Transformación de la madera y fabricación de productos de la madera	Febrero 2007
Forus	2	Fabricación de calzado	Noviembre 2007
Forus	2	Fabricación de calzado	Mayo 2007
Cencosud - Casino	200	Comercio al por mayor y al por menor	Septiembre 2007
n.d	250	Comercio al por mayor y al por menor	Octubre 2006
Mall Plaza	200	Construcción de Edificiones completas	Junio 2006
Financiera Ripley	61	Intermediación financiera	Septiembre 2006
Ripley	24	Comercio al por menor	Enero 2006
Andrómaco	6	Fabricación de sustancias y productos químicos	Septiembre 2006
Quintec	4	Informática y actividades conexas	Octubre 2006
Homecenter		Comercio al por mayor y al por menor	Junio 2005

	30		
Homecenter	13	Comercio especializado	Julio 2005
Homecenter	9	Comercio al detal	Octubre 2005
Agencias Universales (Agunsa)	3	Transporte	Mayo 2005

Fuente: Proexport Colombia