



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

ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA INTERNACIONALIZACIÓN EN ASIA DE  
EMPRESA CHILENA DEL RUBRO TURÍSTICO-INMOBILIARIO

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

JAVIER IGNACIO ARDILES CLARKE

PROFESOR GUÍA:  
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
MARCELA FLORES TOLEDO  
JORGE LARA BACCIGALUPI

SANTIAGO DE CHILE  
Mayo, 2011

## Resumen Ejecutivo

El objetivo de esta tesis es evaluar las oportunidades que tiene una empresa dueña de una tecnología única en el mundo, patentada en 113 países, que promueve la construcción de lagunas gigantes de agua cristalina. Se estima que estos elementos incrementan en un 60% el valor de grandes proyectos inmobiliarios. Con el fin de evaluar oportunidades de internacionalización del negocio, este estudio identifica qué criterios de competitividad definen al rubro turístico-inmobiliario. Dichos criterios se examinan en ciertas zonas geográficas para determinar qué mercados poseen las mejores posibilidades para hacer negocios.

Durante los últimos años esta empresa ha experimentado un crecimiento por oportunidad, potenciado por la superioridad de su tecnología. Por otra parte, ha detectado que una de las zonas geográficas para un crecimiento futuro y donde la empresa no ha incursionado es Asia. Las razones del foco en Asia obedecen principalmente a la tendencia de urbanización en dicho continente, que se estima producirá un alto crecimiento de la construcción residencial en los próximos años.

Para realizar este trabajo, se pre-seleccionó aquellos países de Asia que para el Banco Mundial comparten características similares de estudio. Se identificaron 5 categorías de criterios que hacían referencia a su dotación de recursos y a factores asociados a su productividad. Las categorías fueron: demográficos y economía, competitividad, facilidad para hacer negocios, gobernanza y desempeño ambiental. Adicionalmente, considerando el juicio de expertos y literatura especializada, se le asignó un peso relativo a cada uno de los criterios según su importancia potencial frente a un inversionista extranjero y también según su impacto en la riqueza de cada país.

A través de una estandarización de valores, se evaluó cada criterio y se elaboró un ranking estático para el año 2010 para visualizar así, aquellos países con el mayor atractivo de inversión, destacando Singapur en el primer lugar del ranking.

Para evaluar la consistencia de las posibles oportunidades de negocio, se contrastaron cualitativamente los resultados con los factores claves de éxito de la empresa. Este análisis arrojó alertas sobre la importancia de la protección de la propiedad intelectual en cada país, eventuales problemas de disponibilidad de superficie, mantención en el tiempo de la inversión en I+D y selección del modelo de negocio más adecuado, acorde al riesgo del país escogido.

Identificando los 6 criterios que mejor explican la industria turístico-inmobiliaria, se proyectó cada valor al año 2015 y así se obtuvo un ranking dinámico, para incorporar el ciclo de evolución de esta industria en cada país: crecimiento, madurez o saturación.

Finalmente, al combinar los 5 países más atractivos del ranking 2010 junto con la condición de industria turístico-inmobiliaria en crecimiento, se puede recomendar a la empresa, los siguientes países para invertir en orden de atractivo: China, India, Hong Kong y Malasia.

*A mi madre con mucho cariño*

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPITULO I. ASPECTOS PREVIOS</b> .....	5
1.1. Introducción.....	5
1.2. Objetivos.....	6
1.2.1. Objetivos Generales.....	6
1.2.2. Objetivos Específicos .....	6
1.3. Alcance .....	6
1.4. Marco Conceptual.....	7
1.4.1. Economía y Globalización.....	7
1.4.2. Comercio Internacional .....	7
1.5. Metodología.....	8
1.6. Justificación de la Oportunidad de Globalización .....	10
1.7. Los “amenities” en la industria Turística-Inmobiliaria .....	11
<b>LA EMPRESA Y EL MERCADO ACTUAL</b> .....	13
1.8. Descripción de la empresa.....	13
1.9. Modelo de Negocio actual.....	14
1.9.1. Franquicias (royalty).....	14
1.9.2. Joint Ventures .....	15
1.10. Características de los servicios actuales .....	15
1.11. Tipo de clientes.....	17
1.11.1. Cartera actual de clientes.....	18
1.12. Ventajas del producto .....	18
<b>CAPITULO II. MODELO DE NEGOCIOS PROPUESTO</b> .....	20
2.1. Actividades de la cadena de valor y propuesta de valor.....	20
2.1.1. Actividades primarias actuales de la empresa .....	20
2.1.2. Actividades de soporte actuales del negocio .....	21
2.1.3. Esquema actual de la cadena de valor .....	22
2.2. Análisis FODA de la empresa .....	22
2.3. Oportunidad de mejora en la creación de valor de la empresa.....	26
2.4. Propuesta de valor mejorada .....	29
<b>CAPITULO III. ANÁLISIS DE LAS POSIBILIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN</b> ..	31
3.1. Introducción a la Competencia entre los países.....	31
3.2. Análisis comparativo de Mercados de interés .....	32
3.2.1. Metodología de selección de países .....	32
3.2.2. Metodología de selección de criterios a utilizar .....	33
3.2.3. Metodología de selección de pesos relativos de indicadores .....	37
3.2.4. Ranking de países que presentan una oportunidad de inversión .....	38
3.3. Resultados del Ranking .....	46
3.3.1. Análisis estático del ranking.....	46
3.3.2. Análisis dinámico del ranking .....	48
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	63
<b>ANEXO A: TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN</b> .....	67
<b>ANEXO B: ÍNDICES DE COMPETITIVIDAD - PAÍSES DE ASIA</b> .....	73
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	105

## **CAPITULO I. ASPECTOS PREVIOS**

### ***1.1. Introducción***

En este trabajo se abordará el estudio de oportunidades de negocio en el mercado Asiático para una empresa que comercializa una tecnología única en el mundo, patentada en 113 países, que se materializa en la construcción de piscinas gigantes o lagunas artificiales de agua cristalina que incrementan radicalmente el valor de los grandes proyectos inmobiliarios de los cuales forman parte.

Durante los últimos 2 años este start-up<sup>1</sup> ha experimentado un crecimiento significativo potenciado por la superioridad de su tecnología y por una demanda sostenida proveniente de diversos proyectos inmobiliarios.

A raíz de lo anterior la empresa enfrenta diversas opciones para capturar este potencial, que dependen desde el tipo de cliente a abordar al tipo de estructura organizacional requerida. Es por esto que la compañía está abocada actualmente a desarrollar un claro entendimiento de sus potenciales mercados y sus escenarios de crecimiento futuro considerando los efectos de una posible competencia.

En una primera etapa, la compañía ha potenciado sus lagunas bajo el concepto de *amenity*<sup>2</sup>, es decir, instalaciones dedicadas al entretenimiento, cuyo principal objetivo es incrementar el valor y/o velocidad de venta de proyectos inmobiliarios o facilitar su desarrollo en zonas donde antes no era posible.

Uno de los mercados prioritarios para un crecimiento futuro es Asia, debido a que la mega-tendencia de urbanización producirá un alto crecimiento de la construcción residencial en los próximos años. Debido a esto, esta tesis busca evaluar las oportunidades que tiene la empresa para expandir su negocio en Asia.

---

<sup>1</sup> Negocio con una historia de funcionamiento limitada, pero con grandes posibilidades de crecimiento, generalmente provienen del mundo del emprendimiento, y promueven prácticas asociadas a la innovación y al desarrollo de tecnologías (Wikipedia, 2010).

<sup>2</sup> Característica que incrementa el atractivo o valor, en especial de un bien raíz o de una zona geográfica.

## **1.2. Objetivos**

### **1.2.1. Objetivos Generales**

- Proponer una estrategia de internacionalización para una empresa chilena, que comercializa un producto tecnológico único a compañías de servicios en el rubro turístico-inmobiliario en los mercados emergentes de Asia.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Evaluar las oportunidades que tiene la empresa para expandir su negocio en Asia.
- Identificar criterios de competitividad en el rubro turístico-inmobiliario en los países Asiáticos.
- Determinar el grado de relevancia de cada criterio de competitividad para identificar los nichos con mejores posibilidades para hacer negocios.

## **1.3. Alcance**

A la empresa le interesa comercializar su tecnología en distintos mercados en diferentes zonas geográficas. No obstante, este estudio se circunscribe a la región del este y sur de Asia<sup>3</sup>.

Asimismo, la empresa cuenta con varias líneas de negocio diferentes según la ubicación y necesidades de sus clientes<sup>4</sup>. Sin embargo, este trabajo se desarrolla en torno al concepto de lagunas como *amenity*, aplicado a proyectos de tipo residencial, en localidades costeras, con playas no aptas para el baño, como por ejemplo: playas con mar agitado, contaminado, rocas, acantilados, de arena oscuras, fuertes corrientes, o con presencia de medusas o tiburones<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Esto forma parte de la estrategia actual de penetración de la empresa.

<sup>4</sup> Para ver las diferentes líneas de negocio ir al capítulo II, sección 2.2 Descripción del producto.

<sup>5</sup> Tres turistas rusos resultaron heridos la semana del 03/12/2010 por ataques de tiburón en el resort egipcio de Sharm el-Sheikh, en el Mar Rojo, lo que obligó a suspender temporalmente los deportes acuáticos en dicho resort, uno de los más populares en la temporada de invierno.

## **1.4. Marco Conceptual**

### **1.4.1. Economía y Globalización**

En el año 1800 la proporción del consumo mundial que cruzaba fronteras era un 2%. Doscientos años más tarde un 20% de la producción mundial es consumido fuera del país en donde es producido. Esto representa un aumento masivo tanto en el crecimiento como en la internacionalización de la economía.

El flujo internacional de tecnología y know-how, de capital físico a través de las fronteras, y de producción multinacional, se ha expandido enormemente.

Una característica interesante de este escenario global emergente es el rol de los negocios transnacionales. La economía mundial tiene una tasa de crecimiento de 3% por año. El comercio mundial crece 6% por año. Luego, la economía mundial está creciendo, y mientras crece, se está haciendo más internacional. Sin embargo, la inversión extranjera directa, esto es la inversión que compañías transnacionales hacen fuera de sus fronteras, está creciendo un 9% por año. Por lo tanto, son los negocios globales, por sobre el comercio global, los *drivers* claves del nuevo mundo (Regan, 2002).

### **1.4.2. Comercio Internacional**

El crecimiento del comercio internacional permite a cada economía participante usar sus recursos más eficientemente, al concentrarse en la producción de aquellas actividades en las que es más idónea y de las cuales obtiene los beneficios de economías de escala. De esta forma, el comercio internacional aumenta los ingresos reales en cada país, de la misma manera en que la especialización en la producción, de algún individuo o empresa o la misma "división del trabajo" genera mayores retornos. El comercio también es beneficioso vía mejoras en tecnología originadas en un país que son compartidas con otros países mediante el comercio de los bienes que llevan plasmada consigo dicha tecnología. Esta "transferencia tecnológica", que también se asocia

con el surgimiento de la corporación transnacional, es crecientemente el vehículo más importante de desarrollo económico en el mundo.

Es un hecho el que todas las firmas son afectadas ya sea directa o indirectamente por el comercio internacional. Los efectos de este comercio se sienten de distintas maneras: competencia entre firmas por participación de mercado nacional o global, disponibilidad de materia prima importada, el precio de los bienes, oportunidades de inversión a nivel mundial, disponibilidad de capital, perspectivas de empleo, entre otras. Al mismo tiempo, estos efectos en sí mismos, son directamente influenciados por otras fuerzas tales como las tasas de cambio (Regan, 2002).

Finalmente, en una economía global crecientemente integrada, se hace clave entender el concepto y las diferentes teorías sobre la internacionalización de las empresas<sup>6</sup>.

## **1.5. Metodología**

Para la correcta realización de este trabajo, toda la información requerida fue reunida a través de fuentes confiables de Internet, diarios, revistas especializadas, libros y documentación técnica de la misma empresa; además de entrevistas a especialistas y conocedores del negocio, entre los que se cuentan el gerente comercial de la empresa CL y el director de Kayco International Group.

La estructura general de esta tesis está conformada de tres partes:

1. Descripción de la empresa y su modelo de negocios actual.
2. Análisis de la actual propuesta de valor y propuesta de valor mejorada.
3. Análisis de las oportunidades de internacionalización de la empresa.

En primer lugar, para describir la empresa, su modelo de negocios actual, el producto que comercializa y sus ventajas, se utiliza la información obtenida en

---

<sup>6</sup> Para una mejor comprensión de este fenómeno, en el anexo A se exponen cinco teorías de internacionalización.



entrevistas al gerente comercial, junto con una investigación de fuentes secundarias en documentos internos de la empresa, tales como: historia de la empresa, catálogos de venta y especificaciones técnico-económicas de la tecnología que comercializa la empresa.

En segundo lugar, para analizar la actual propuesta de valor y las actividades de la cadena de valor de la empresa, se utiliza la herramienta llamada cadena de valor de Porter<sup>7</sup>. Esta herramienta permite detectar oportunidades de mejora en la propuesta de valor de la empresa, a través de un análisis de las actividades primarias (asociadas a la creación del producto, su venta y servicio post-venta) y de las actividades secundarias (que dan sustento a las actividades primarias). Para complementar el análisis anterior, se realiza un análisis FODA de la empresa. El análisis FODA es un estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa: oportunidades y amenazas) y de las características internas (situación interna: fortalezas y debilidades) de la misma. Finalmente, para proponer oportunidades de mejora en la creación de valor y en el modelo de negocios de la empresa, se utiliza la cadena de valor de Porter y el modelo de negocios de Alexander Osterwalder, respectivamente. El modelo de A. Osterwalder describe el fundamento de cómo la empresa crea, entrega y captura valor, separando en cuatro las principales áreas del negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera.

En tercer y último lugar, para realizar un análisis de las oportunidades de internacionalización de la empresa, se elabora un ranking estático y dinámico de los países que representan una oportunidad de inversión para la empresa. Para esto se identifican los países y/o mercados de interés en Asia, utilizando la clasificación del Banco Mundial para los países de la región del este y sur de Asia. A continuación, se identifican criterios de análisis que apliquen a los países y a la industria, dentro de 5 categorías: demográficos y economía, competitividad, facilidad para hacer negocios<sup>8</sup>, Gobernanza y desempeño ambiental. Entre los criterios de la industria

---

<sup>7</sup> Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985).

<sup>8</sup> Aquí se hace un especial énfasis en la protección a la Propiedad Intelectual, considerando la importancia, que tiene para la empresa su tecnología única en el mundo.

que impactan la tecnología que comercializa la empresa están: las zonas del mundo con mayores ingresos a causa del turismo, la tasa de crecimiento de la urbanización, los permisos de construcción, el acceso y costo de la mano de obra, entre otros. También se deja enunciado un criterio más cualitativo, como es la calidad de las relaciones entre las empresas y las agencias gubernamentales. Con los criterios ya identificados, se realiza un análisis comparativo de los diferentes países y/o mercados con más potencial para invertir. Para esto se recaba información confiable para cada uno de los criterios antes identificados, se establece un peso relativo para cada criterio y finalmente se elaboran dos rankings, 2010 y 2015, de selección de países que presenten la mejor oportunidad de inversión<sup>9</sup>.

Para terminar el análisis, los resultados se contrastan con los factores claves de éxito de la empresa, para de este modo evaluar de manera más precisa la existencia de oportunidades de negocio en cada país.

## **1.6. Justificación de la Oportunidad de Globalización**

Empresa ha creado y desarrollado un innovador concepto y tecnología, única en el mundo. A través de ella se pueden mantener grandes volúmenes de agua en estado cristalino a muy bajos costos de construcción y mantención. Este concepto permite recrear ambientes de playa tropical al complementarse con arenas blancas, palmeras, embarcaderos con botes, etc., permitiendo así llevar la vida de playa idílica prácticamente a cualquier lugar del mundo.

La tecnología de la empresa tiene un patentamiento en 113 países, siendo aprobada en todos aquellos donde ha sido examinada. Actualmente está siendo ofrecida *internacionalmente* a:

- Desarrolladores inmobiliarios privados y propietarios de grandes tierras.
- Instituciones públicas y gubernamentales.

---

<sup>9</sup> Las fuentes de información provienen de entrevistas con expertos de la empresa, informes de la industria turístico-inmobiliaria, y diversos reportes de instituciones de cooperación internacional (ver anexo B).

La empresa es una empresa global y segmenta a sus clientes según zona geográfica en: América, Australasia, Europa, Medio Oriente y África. Considerando que esta empresa está capacitada para llevar la vida de playa a lugares antes inimaginables, sus posibles clientes pueden estar localizados -prácticamente- en cualquier parte del globo.

### **1.7. Los “amenities” en la industria Turística-Inmobiliaria**

No es fácil determinar a priori la industria en la que opera la empresa. Esta empresa se ha especializado en la comercialización de un producto único e innovador: el concepto y la tecnología que permiten construir y mantener lagunas de tamaño casi ilimitado<sup>10</sup> con aguas cristalinas en cualquier lugar, aptas para el baño y deportes náuticos, rodeadas por playas de arenas blancas y con bajos costos de construcción y mantenimiento.

Estas lagunas caen dentro de la categoría de *amenity*<sup>11</sup>, y tienen como objetivo principal, aumentar el atractivo y valor de venta de proyectos inmobiliarios o facilitar el desarrollo inmobiliario en zonas donde antes no era posible.

Otros amenities que también pueden agregar valor a un proyecto inmobiliario son los campos de golf, marinas, spa, Water Parks, Theme Parks, canchas de tenis, y las piscinas tradicionales<sup>12</sup>. No obstante, considerando que la empresa es la única compañía en el mundo que puede ofrecer su tecnología con una vasta experiencia de más de 13 años, se ha convertido en referente y ha logrado diferenciarse dentro de la industria turística-inmobiliaria.

La tecnología patentada de la empresa está revolucionando en gran parte a la industria inmobiliaria y en menor medida a la industria turística de todo el mundo, agregando valor a través de la innovación. Estadísticas de la empresa muestran,

---

<sup>10</sup> Por ejemplo, la laguna de San Alfonso del Mar en la V región de Chile tiene una superficie de 8 hectáreas, que la hizo merecedora del record Guinness en 2006.

<sup>11</sup> Característica que incrementa el atractivo o valor, en especial de un bien raíz o de una zona geográfica.

<sup>12</sup> En el capítulo II, se analizarán en detalle las ventajas comparativas del producto de empresa por sobre otros amenities.

que si un desarrollador inmobiliario incorpora una o más de estas lagunas cristalinas en un proyecto, este asegura excelentes retornos de la inversión, mejores precios por metro cuadrado y una velocidad de venta más rápida que la competencia.

Según la experiencia de la empresa en el mercado inmobiliario Chileno, el concepto ha sido un fenómeno sin precedentes. El primer proyecto “San Alfonso del Mar” ha vendido más de 1.200 departamentos eliminando por completo a la competencia. El segundo proyecto “Laguna Vista” ha vendido en menos de un año 270 departamentos en plena época de crisis y cuando el mercado inmobiliario Chileno estuvo prácticamente detenido. Un caso emblemático es el proyecto “Las Brisas de Santo Domingo”. Inicialmente, este proyecto no contemplaba la construcción de una laguna. Como resultado, las ventas de lotes y departamentos estuvieron absolutamente estancadas, al punto de no vender casi ninguna unidad el 2009. En 2010, este proyecto incluyó una laguna cristalina y las ventas comenzaron a reactivarse rápidamente, al punto de que en menos de un año ya han vendido más de 20 unidades entre lotes y departamentos.

## **LA EMPRESA Y EL MERCADO ACTUAL<sup>13</sup>**

### **1.8. Descripción de la empresa**

La empresa se ha especializado hoy en la comercialización de un concepto y una tecnología que permiten construir y mantener lagunas de tamaño casi ilimitado con aguas cristalinas en cualquier lugar, aptas para el baño y deportes náuticos, rodeadas por playas de arenas blancas, con bajos costos de construcción y mantenimiento.

Dependiendo de la ubicación y necesidades del cliente, la empresa puede ofrecer una solución acorde, que incorpore su concepto y tecnología, maximizando así el valor del proyecto en desarrollo.

La empresa hoy puede identificar 5 líneas de negocios, que se listan a continuación. Tal como se menciona en el alcance de este trabajo, el análisis se centra en la primera línea de negocio, llamada "Terrenos costeros".

Las líneas de negocio actual de la empresa son:

- *Terrenos costeros*: Proyecto en localidades costeras con playas no aptas para el baño (con mar agitado, rocas, acantilados, de arena oscura, fuertes corrientes, con presencia de medusas o tiburones, etc.)
- *Terrenos costeros segunda fila*: Proyectos en segundas filas de terrenos costeros con bajo valor comercial. Una propiedad en un lugar con gran afluencia turística cerca de la costa, pero sin acceso a playas o mar.
- *Terrenos mediterráneos*: Proyectos en terrenos interiores, lejos de la costa de poco atractivo y sin mayor valor comercial para desarrollo inmobiliario o turístico.
- *Terrenos urbanos*: Proyectos inmobiliarios en terrenos urbanos en medio de la ciudad.
- *Parques públicos*: Proyectos recreacionales en el centro de la ciudad, llevando grandes cuerpos de aguas cristalinas color turquesa y la vida de

---

<sup>13</sup> Las fuentes de información para este capítulo provienen de antecedentes proporcionados por la empresa.

playa a cualquier lugar, revolucionando así la vida de las personas y cambiando completamente su estilo de vida.

## **1.9. Modelo de Negocio actual**

La empresa es una compañía que comercializa una licencia para utilizar una tecnología que tiene un patentamiento en 113 países. A partir de esto, la empresa ha definido dos modelos operación del negocio.

### **1.9.1. Franquicias (royalty)**

La tecnología de la empresa se puede adquirir a través de una franquicia, la que incluye la licencia para utilizar esta tecnología mundialmente patentada y el know-how necesario para el desarrollo de los diferentes aspectos del negocio.

Esta franquicia se entrega a cambio de un royalty que es un pequeño porcentaje de las ventas del proyecto inmobiliario que varía entre el 1% y el 2% dependiendo del tamaño del proyecto. En el caso de los hoteles, este porcentaje se aplica sobre el valor comercial de este (determinado por auditores independientes i.e. Pricewaterhouse Coopers) y se paga en cuotas anuales. Adicionalmente existe un pago de US\$150.000 con la firma del contrato de licencia. Es importante destacar que estos US\$150.000 cubren todos los costos operacionales de la empresa , dejando así la totalidad del royalty como utilidad del negocio.

La tecnología patentada de empresa apunta a revolucionar la industria inmobiliaria en todo el mundo, agregando valor a través de la innovación. Como se menciona en este capítulo I, sección 1.7., estadísticas de la empresa muestran que la incorporación de una o más de estas lagunas cristalinas en un proyecto de desarrollo inmobiliario, asegura excelentes retornos de inversión, mejores precios por metro cuadrado y una velocidad de venta más rápida que la competencia.

Por otro lado, estos royalties se van pagando a medida que el proyecto se va vendiendo, por lo que el desarrollador no requiere flujos de caja adicionales para el pago de la licencia, y por último, le entrega la tranquilidad de que la empresa estará siempre involucrada en el éxito del proyecto ya que si este no vende, la empresa no puede cobrar.

### **1.9.2. Joint Ventures**

En este modelo de negocio, además de la franquicia explicada en el punto anterior, la empresa hace un aporte de capital para el desarrollo del proyecto inmobiliario, convirtiéndose en accionista de la sociedad desarrolladora.

Ambos modelos poseen ventajas y desventajas, por lo que antes de determinar qué modelo se ajusta mejor para la entrada de la empresa a un determinado mercado o país, se debe estudiar cuidadosamente el entorno del país en términos de demografía, economía, competitividad, facilidad para hacer negocios, entre otros.

Por esto, la elección de uno u otro modelo de operación para cada país, es objeto de estudio en el capítulo III.

### **1.10. *Características de los servicios actuales***

El know-how que entrega la empresa comprende una asesoría desde el comienzo del proyecto, a través de la entrega de determinados servicios.

Estos servicios asociados a la tecnología de la empresa se pueden clasificar de la siguiente manera:

#### Diseño Conceptual Master Plan

Se trabaja en conjunto con los arquitectos del cliente y considera las necesidades del cliente, ubicación del terreno y los requerimientos del mercado para así lograr obtener el mayor provecho posible de incorporar la laguna en el proyecto original.

### Ingeniería Básica

Se procesan antecedentes como la topografía, suelos, calidad del agua, vientos, niveles freáticos, restricciones ambientales, matriz de costos locales y en general toda la información que sea necesaria para dimensionar las obras que componen la laguna. Se entregan documentos y planos generales de la obra para presupuestarla con cualquier constructora local.

### Ingeniería de Detalles

Se entregan documentos, memorias de cálculo especificaciones técnicas y todos los planos para que cualquier constructora local pueda ejecutar el proyecto.

### Supervisión en Terreno de la Construcción

Para asegurar la calidad y la correcta ejecución del proyecto, profesionales especializados de la empresa supervisan en terreno todas las etapas de construcción.

### Entrenamiento de Personal de Operación

Se capacita al personal que se encargará del mantenimiento y operación de la laguna de acuerdo a los procedimientos patentados de la empresa, asegurando así la calidad y continuidad operacional.

### Puesta en Marcha

Personal especializado de la empresa está presente en terreno durante las primeras semanas de operación de la laguna, supervisando su correcto funcionamiento y asegurando resultados de operación óptimos.

### Control y Operación Telemétrica a Distancia

La telemetría permite el monitoreo, diagnóstico, control y operación de la laguna en forma permanente a distancia, asegurando así altos estándares de calidad permanentemente.



### Suministro de Equipos e Insumos Especialmente Diseñados

Los equipos e insumos han sido formulados y desarrollados de forma exclusiva para la empresa y sus clientes. La empresa ha firmado alianzas estratégicas con compañías de USA, Holanda y Chile para el desarrollo de estos productos de manera exclusiva.

### Servicio de Postventa 24/7

Personal especializado de la empresa monitorea permanentemente la operación y funcionamiento de las lagunas. Es así como vía telefónica o por Web los clientes pueden acceder a este servicio en régimen 24/7, además de visitas a terreno en caso de ser necesario.

### Asesoría de Marketing

La empresa asesora a sus clientes en las estrategias y acciones de marketing para poder así promover y promocionar su proyecto de manera eficiente y eficaz, sacando el mayor provecho de esta poderosa tecnología diferenciadora.

## **1.11. Tipo de clientes**

La empresa ofrece su tecnología en las más diversas zonas geográficas tales como América, Australasia, Medio Oriente, África y Europa. En cada una de estas zonas sus categorías de clientes son:

- Desarrolladores inmobiliarios privados y propietarios de grandes tierras.
- Instituciones públicas y gubernamentales.

La estrategia de la empresa es ofrecer a desarrolladores inmobiliarios privados o propietarios de tierras, proyectos que cumplan con los siguientes requisitos:

- Debe incluir lagunas no menores a 3 hectáreas.
- Debe tener un valor de venta de al menos US \$300 millones.

Las razones que fundamentan la estrategia anterior son:

- El modelo de negocio requiere la construcción de proyectos en segmentos relevantes como para cobrar royalties.

- Los proyectos necesitan un tamaño mínimo para crear una imagen atractiva y así generar suficientes royalties.
- El tamaño permitirá la navegación y práctica de deportes náuticos en la laguna en un ambiente seguro.
- Al obtener un cuerpo de agua enorme, este se convierte en la atracción principal y no un mero ornamento.

#### **1.11.1. Cartera actual de clientes**

Considerando la definición anterior de categorías de clientes, la empresa declara poseer una cartera actual de 71 proyectos en 27 países y 4 continentes, en diferentes etapas de desarrollo. Además de los 7 proyectos correspondientes a 2010, los años de inicio de venta de dichos proyectos son 2011, 2012 y 2013.

#### **1.12. Ventajas del producto**

Es preciso conocer las numerosas ventajas del producto que comercializa la empresa, para así determinar más adelante el mejor mercado al cual puede servir.

- Bajo costo de construcción: US \$ 350.000 por hectárea (una laguna promedio de 5 hectáreas cuesta aproximadamente un 20% del costo de un campo de golf).
- Bajo costo de mantenimiento: US \$ 3.500 por hectárea por mes (una laguna promedio de 5 hectáreas cuesta aproximadamente un 20% del costo de mantención de un campo de golf).
- Amplio cumplimiento de normas de aguas de uso recreacional con contacto directo.
- El agua de la laguna posee una transparencia de hasta 35 metros de visibilidad, con color turquesa, sin turbiedades, incluso superior a algunos mares tropicales.
- La utilización de oxidantes, alguicidas y desinfectantes es 100 veces menor que en las piscinas convencionales.

- Se necesita agua solo para compensar la evaporación, así las lagunas requieren menos agua que una hectárea de parque, área verde o campo de golf.
- Bajo consumo de energía, correspondiente solo a un 2% de la energía utilizada con tecnología tradicional de piscinas.
- Al estar desconectada de mares, lagos o ríos cercanos, el agua de la laguna no es susceptible cambios de temperatura provocados por corrientes marinas, deshielos, etc., manteniendo siempre la temperatura correspondiente a las condiciones climáticas ambientales (temperatura exterior, radiación solar y viento)<sup>14</sup>.
- Sistema de filtración simple y de muy bajo costo, asegurando altos niveles de transparencia del agua. Además permite que el fondo esté siempre limpio dando una atractiva tonalidad al agua.
- Todas las características señaladas son independientes del tamaño de la laguna, por lo que estas pueden ser construidas sin restricciones de superficie y volumen de agua, manteniendo condiciones asépticas, fisicoquímicas y sanitarias óptimas, generando potentes polos de atracción turística y/o recreacionales.

---

<sup>14</sup> En el proyecto “San Alfonso del Mar” en Algarrobo, Chile, la laguna alcanza 9° C más que el mar durante el verano.

## **CAPITULO II. MODELO DE NEGOCIOS PROPUESTO**

### **2.1. Actividades de la cadena de valor y propuesta de valor**

Antes de plantear una propuesta de valor mejorada para la empresa, se debe analizar la actual propuesta de valor. Una alternativa es hacerlo a través de la herramienta de Michael Porter llamada Cadena de Valor (1985). Con esta herramienta se puede analizar cuál es la ventaja competitiva que la empresa entrega.

De manera simple se puede representar el sistema de valor de la empresa, haciendo visibles las diferentes cadenas de valor que la integran junto con sus principales interrelaciones. Teniendo esto presente, se pueden proponer e introducir las mejoras correspondientes.

#### **2.1.1. Actividades primarias actuales de la empresa**

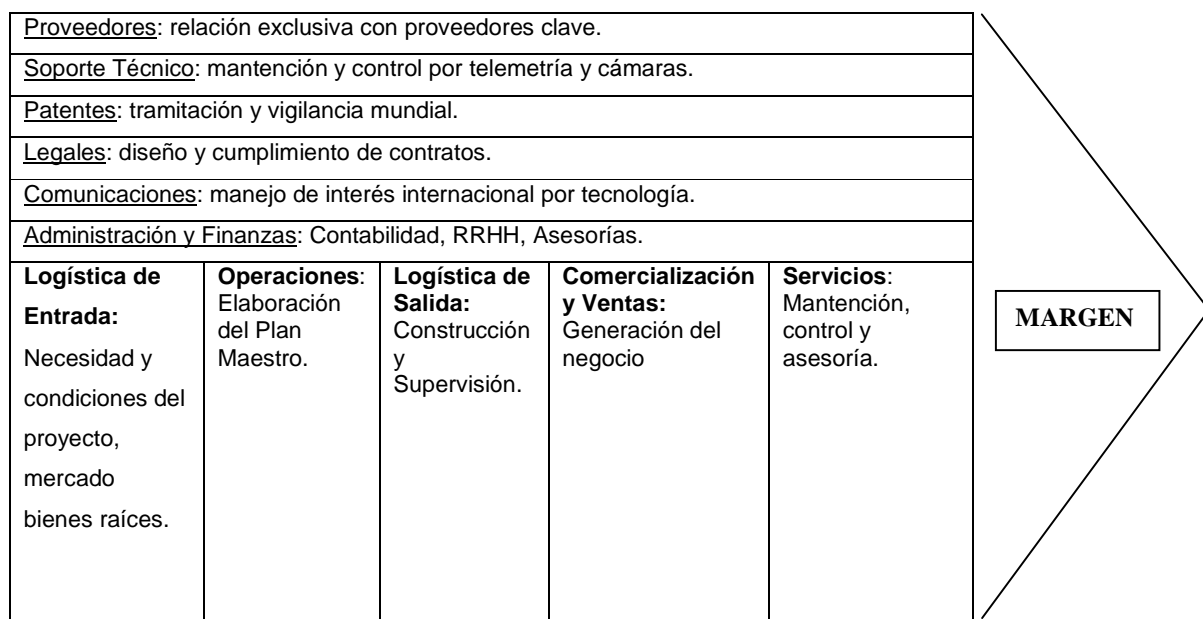
- *Logística de entrada:* Se estudian las necesidades del cliente según el tipo de proyecto y locación. Se toma en consideración: la escala del proyecto, condiciones del clima y el terreno. Además se consideran las necesidades del mercado de bienes raíces.
- *Operaciones:* Tomando en cuenta lo anterior, se elabora un diseño conceptual del proyecto que tomará al final la forma de un Plan Maestro. Se construye una laguna piloto para probar la adaptabilidad de la tecnología al lugar del proyecto antes de que la construcción final se lleve a cabo. Una vez que las pruebas del piloto y el diseño son aprobados, la empresa entrega las especificaciones de arquitectura y la ingeniería básica para la laguna, playas y puertos. Finalmente la empresa entrega la ingeniería de detalles, que incluye todos los documentos, cálculos y planes necesarios para la completa construcción e inicio de operaciones de la laguna.
- *Logística de salida:* Con la ingeniería de detalles se inicia la construcción de la laguna en el sitio del proyecto con personal de la empresa supervisando la construcción a lo largo de todas las etapas del inicio del proyecto.

- *Comercialización y ventas:* Consiste en la generación del negocio a través de la página Web, prensa internacional o ferias inmobiliarias, y la posterior atención y negociación con el cliente por parte de la gerencia comercial.
- *Servicios asociados:* La empresa provee de entrenamiento y capacitación a todo el personal de mantención de la laguna. La empresa realiza un control a distancia de las variables físicas y químicas del agua, y de las válvulas de operación del sistema para asegurar los más altos estándares de calidad del agua. Además la empresa presta asesoría de marketing a sus clientes para que saquen el mejor partido al proyecto inmobiliario.

### **2.1.2. Actividades de soporte actuales del negocio**

- *Relación con proveedores exclusivos (adquisiciones):* La empresa ha desarrollado una marca propia de insumos químicos, fundas plásticas, y dispositivos electrónicos con empresas proveedoras en USA, Holanda, Brasil y Chile.
- *Soporte Técnico y Tecnología:* La empresa ofrece mantención y apoyo con una tecnología de cámaras Web y telemetría para medir y mantener la calidad del agua a distancia.
- *Tramitación y vigilancia de patentes:* Actividades como la inscripción de la patente en cada país donde se desea aplicar la tecnología, además de vigilar a nivel mundial mediante una empresa externa cualquier intento de copia de la tecnología.
- *Legales:* Esta área debe velar por el diseño y cumplimiento de contratos ya sea en modalidad franquicias o Joint Ventures.
- *Comunicaciones:* Entre las actividades más destacadas están el relacionarse con la agencia de comunicaciones para recibir, atender y manejar el gran interés internacional por el producto de la empresa. Además, apoyar el desarrollo de un plan de publicidad.
- *Administración y Finanzas:* Esta categoría comprende las funciones de contabilidad, control de costos administración general, RRHH, relación con asesorías fiscales, entre otras.

### 2.1.3. Esquema actual de la cadena de valor



Fuente: Elaboración propia a partir de modelo de Porter (1985).

Este esquema se basa en la identificación de actividades de la cadena de valor realizada en la sección 2.1.1. y 2.1.2.

## 2.2. Análisis FODA de la empresa

El estudio presentado anteriormente, se puede complementar con un análisis en el ámbito interno de la empresa, esto es, de sus fortalezas y debilidades; y con un análisis en el ámbito externo de la empresa, esto es, de sus oportunidades y amenazas.

**Ámbito interno**: este es el estudio de las características internas de la empresa y se compone de dos factores controlables, como son sus fortalezas y debilidades.

### Fortalezas de la empresa:

- *Tecnología y know-how únicos en el mundo*: La tecnología de la empresa tiene un patentamiento en 113 países, siendo aprobada en todos aquellos donde ha sido examinada. Para un proyecto inmobiliario de grandes

dimensiones, el infringir la patente de la empresa es un riesgo demasiado alto que asume el desarrollador inmobiliario. Si la falta llegase a ser detectada, el desarrollador puede verse inmerso en un juicio que puede paralizar completamente la venta de su proyecto y afectaría su imagen como empresa.

- *Trece años de experiencia exitosa en mantenimiento de lagunas gigantes:* La empresa es la única compañía en el mundo que puede ofrecer este concepto con una vasta experiencia de 13 años en operación exitosa de mantenimiento de lagunas artificiales de más de 8 hectáreas de superficie con excelente calidad de agua y una transparencia de hasta 35 metros de visibilidad, cumpliendo con todas las regulaciones sanitarias. Esto significa que para cualquier otra compañía, sería su primera experiencia en mantenimiento de grandes cuerpos de agua en estado cristalino, y los riesgos asociados a esto son demasiado grandes para un desarrollador inmobiliario.
- *Bajos costos de construcción y mantención:* La gran ventaja de la tecnología de la empresa es que puede ser implementada con muy bajos costos de construcción, US\$350.000 por hectárea (una laguna promedio de 5 hectáreas cuesta aproximadamente un 20% del costo de un campo de golf).y de mantención, US\$3.500 por hectárea por mes (una laguna promedio de 5 hectáreas cuesta aproximadamente un 20% del costo de mantención de un campo de golf).
- *Calidad y reputación del producto:* El producto cumple ampliamente con las normas de aguas de uso recreacional con contacto directo, además, la utilización de oxidantes, alguicidas y desinfectantes es 100 veces menor que en las piscinas convencionales. Estas características son independientes del tamaño de la laguna, por lo que estas pueden ser construidas sin restricciones de superficie y volumen de agua, manteniendo condiciones asépticas, fisicoquímicas y sanitarias óptimas. La empresa y su tecnología se hicieron mundialmente conocidas cuando en 2006 recibieron el Guinness World Record por la piscina más grande del mundo. A partir de ese momento la compañía ha recibido cobertura de más de 1000 medios de todo el mundo. Artículos, reportajes y entrevistas,

han sido publicados en diarios, revistas, Internet y programas televisivos, incluyendo medios tan importantes como CNN, Fuji Network, BBC y The Times, entre otros.

- *Equipo profesional joven y bilingüe proclive a generar negocios en todo el mundo:* la empresa posee una organización horizontal compuesta por un equipo de gente joven, en donde los líderes de las 7 áreas de la empresa no superan los 35 años. En particular, la gerencia comercial, arquitectos e ingenieros viajan todos los meses del año a atender clientes en las más diversas zonas geográficas del mundo.

#### **Debilidades de la empresa:**

- *Alta dependencia del fundador de la empresa:* Todos los líderes de las 7 áreas de la empresa reportan a la presidencia y gerencia general, ocupada por el fundador de la empresa.
- *Desconocimiento de hacer negocios en países de cultura muy diferente a la propia:* La empresa declara en las entrevistas realizadas, no tener un claro entendimiento de las culturas de Asia que son muy diferentes a la Chilena, en particular de China e India.
- *Prolongada espera para que los proyectos se terminen de construir y así producir el efecto demostración (time-to-market):* La empresa –a inicios de 2010- sólo poseía una laguna construida y en full operación, lo cual dificultaba presentar y describir el producto a los potenciales nuevos clientes. Esta previsto que esta situación cambie una vez que entren gradualmente en operación los proyectos contratados en 2010, y en el futuro para 2011, 2012 y 2013.
- *Poco apoyo de PROCHILE en promover y facilitar la exportación:* En entrevistas realizadas a la empresa, esta declara que el apoyo de agencias gubernamentales de promoción de exportaciones es mejorable, dada la importancia que estas tienen como carta de entrada en los distintos países.
- *Poco apoyo de las agencias locales de propiedad intelectual:* En entrevistas realizadas a la empresa, esta declara su temor y aprehensión a hacer negocios en ciertos países –fundamentado en juicios y su poca



relación con este tipo de agencias en dichos países- por el bajo nivel de protección a la propiedad intelectual que existe, en particular en China e India.

**Ámbito externo:** el análisis externo permite precisar las oportunidades y amenazas (factores no-controlables) que el contexto puede presentarle a la empresa.

**Oportunidades para la empresa:**

- *Potencial para acceder a todos los mercados posibles:* La compañía posee clientes en todas las zonas geográficas (América, Australasia, Medio Oriente y África, Europa), y posee una tecnología que es capaz de recrear ambientes de playa tropical en lugares antes inimaginables. En entrevistas, los representantes de la empresa declaran que sus posibles clientes pueden estar localizados en cualquier parte del globo.
- *Realizar alianzas con otros inversionistas privados y público-privados para desarrollar diversos tipos de proyectos:* La empresa ha incursionado en alianzas privadas con desarrolladores inmobiliarios que ya desarrollaron –o que están desarrollando- un proyecto inmobiliario en operación incluso con otro tipo de amenities. Por ejemplo, la empresa hizo una alianza para complementar el proyecto Las Brisas de Santo Domingo en Chile, que ya poseía un campo de golf. En el ámbito público, la empresa ha conversado con diversos municipios en Chile para ofrecer sus lagunas como parte de parques públicos. Un ejemplo de esto, es el anteproyecto que existe para la Municipalidad de La Granja en la Región Metropolitana en Chile.
- *Utilizar en el futuro efecto demostración con el éxito de otros proyectos alrededor del mundo, ya entrando en la etapa de maduración de la empresa:* Esta previsto que entren gradualmente en operación los proyectos contratados para 2010, y en el futuro para 2011, 2012 y 2013.

**Amenazas para la empresa:**

- *Término de la vigencia de las patentes en los distintos países:* Las patentes que la empresa ha gestionado y obtenido en 113 países tienen una duración

de 10 años por lo que existe el alto riesgo de entrada de nuevos competidores que copien esta tecnología, una vez que las patentes expiren.

- *Copia de la tecnología en países que no se acogen a las normas de protección a la propiedad intelectual, utilizando por ejemplo, la ingeniería inversa:* El riesgo de copia de la tecnología de la empresa puede concretarse antes de la expiración de las patentes, en aquellos países que no respetan las leyes de protección de la propiedad intelectual. Entre estos están China e India, según los rankings de facilidad para hacer negocios que se analizan en el último capítulo de esta tesis.
- *Riesgo político, poco respeto por el inversionista, incumplimiento de contratos o discriminación al invertir en países emergentes o poco desarrollados:* Los rankings de facilidad para hacer negocios –que son analizados en el último capítulo de este trabajo- identifican aquellos países que no ofrecen las mejores garantías legales en términos de respetar contratos y/o capitales. Entre estos están China e India.
- *Tentación de la alta dirección a buscar solo beneficios de corto plazo al entrar a mercados emergentes, y perder la mirada de largo plazo para hacer de este un negocio sustentable en el tiempo:* Según el libro de The Economist sobre las oportunidades y riesgos para las empresas en mercados emergentes, existe el riesgo para los dueños de querer obtener réditos rápidamente en mercados emergentes como muchos en Asia, poniendo en riesgo el futuro del negocio. Esta situación podría darse para la empresa, por ejemplo, en el caso de que no respetara las normas culturales propias de un país con el tal de vender más, o ignorando que su reputación es transferible de país en país.

### **2.3. Oportunidad de mejora en la creación de valor de la empresa**

Una vez realizado el análisis FODA anterior, existe más claridad para detectar oportunidades de mejora a la creación de valor de la empresa.

Volviendo a observar el esquema de la cadena de valor de la sección 2.1.3., dentro de las *actividades primarias*, se observa un desempeño adecuado en cuatro de las cinco actividades primarias, a saber: la logística de entrada, la de salida, la comercialización<sup>15</sup> y los servicios (mantención, control y asesoría). Sin embargo, la actividad primaria de operación se ve con una potencial vulnerabilidad. La operación de la empresa se basa en un plan maestro que goza de una tecnología única y exclusiva. Esta tecnología es un recurso clave para la empresa que goza de una protección legal a través de una patente que tiene una duración de 10 años. Este know-how no está libre de ser copiado con técnicas como por ejemplo, la ingeniería inversa, incluso antes de los 10 años de duración de la patente. En la eventualidad de una imitación, los competidores entrarán agresivamente a quitarle la exclusividad a la empresa y gradualmente su correspondiente participación de mercado.

Al estudiar las *actividades de soporte* de la empresa, también se observa debilidad al existir una dependencia muy fuerte de los proveedores, quienes gozan de un “alto poder de negociación”, utilizando los términos del ya conocido modelo de las cinco fuerzas de Porter. Existe un riesgo para el negocio, de momento que pudiese existir un conflicto en la relación con los proveedores, tal como un desacuerdo en las condiciones de entrega, los precios de venta, o en caso de cualquier incumplimiento en la exclusividad de venta para con la empresa.

Dentro de las actividades de soporte, también se aprecia un potencial debilidad en el área de RRHH. Como se vio en la sección 2.1.2., esta área incorpora varias funciones. Considerando que la empresa está en una fase de alto crecimiento y expansión, esta requiere idealmente igual nivel de crecimiento en su dotación de personal calificado - arquitectos e ingenieros - que puedan hacerse cargo de desarrollar los planes de ingeniería de los proyectos ya comprometidos y contratados entre 2010 y 2013.

Por otra parte, dentro de las actividades de soporte, tampoco se observa una preocupación por poseer y mantener un adecuado gobierno corporativo para la

---

<sup>15</sup> Se hace la salvedad, de que el área comercial no debe descansar de prospectar clientes alrededor del mundo, acorde a su estrategia.

empresa. Actualmente, la empresa tiene gran dependencia del fundador, el cuál entre otras cosas, posee la mayoría del conocimiento tácito de la empresa. En la eventualidad de que el fundador no pudiera dedicarse por un periodo prolongado de tiempo a sus normales actividades, la empresa podría verse en riesgo, de no contar con los respectivos respaldos o *back-ups* para las labores que el fundador realiza.

Finalmente, con respecto a la creación de valor de la empresa, es posible introducir mejoras de carácter más general y de largo plazo. En este marco, se dejan enunciadas las siguientes:

- **Mejorar ingresos a través de:**

- Acceso a nuevos mercados nacionales e internacionales.
- Creación de nuevos productos o servicios (inversión permanente en I+D).
- Mejorar la oferta de valor estudiando y construyendo una segmentación efectiva de los clientes indirectos (consumidores finales).
- Ofrecer el amenity integrado a un escenario o entorno de entretención, que se potencie con otros amenities del mismo proyecto (complementarios).
- Negociar contratos. A proyectos con un valor total de venta atractivo se les puede cobrar un royalty menor y a proyectos con bajo valor comercial se les puede cobrar royalties más altos para que sean negocios más atractivos para la empresa.

- **Reducir costos a través de:**

- Mejorar condiciones de compra a proveedores.
- Mejorar los costos de los servicios de asesoría.
- Mejorar costos del monitoreo de las operaciones.

- **Optimizar el uso de activos a través de:**

- Reducir el tiempo del ciclo del negocio (time-to-market) vía ofertas customizadas, ofrecer paquetes según categoría de cliente. Esto es, una vez identificado el tipo de cliente y el segmento al que pertenece, la

empresa podría tener un plan pre-definido –elaborado en base al conocimiento acumulado por la experiencia- según las características del proyecto, y de este modo, tener que solamente hacer pequeños ajustes a la realidad del proyecto.

- Mejorar la productividad de las redes logísticas de supervisión de la ejecución y el mantenimiento de los proyectos.

### **1.13. Propuesta de valor mejorada<sup>16</sup>**

Por último, el modelo de negocios con que actualmente opera la empresa, es mejorado y complementado en el siguiente análisis, que se centra en su propuesta de valor. El nombre de esta herramienta es Modelo de Negocios de Alexander Osterwalder (2009).

Este modelo de negocios describe el fundamento de cómo la empresa crea, entrega y captura valor. Está compuesto por nueve partes que cubren cuatro de las principales áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. Este modelo de negocios es el sello de una estrategia que puede ser implementada a través de una estructura organizacional, procesos y sistemas<sup>17</sup>. El poder de esta herramienta reside en poder visualizar de manera completa, simple y rápida, la propuesta de modelo de negocios de la empresa, con todos los elementos claves que la constituyen.

---

<sup>16</sup> Business Model Generation by Alexander Osterwalder 2009.

<sup>17</sup> Se deja enunciado, dado que no es el foco de este trabajo.

COMO?	QUÉ?	QUIÉN?
Red de Valor:	Propuesta de Valor:	Clientes target:
Proveedores exclusivos: insumos y dispositivos especializados Partners exclusivos: Potenciarse con otros amenities para ofrcer una propuesta integral	Agregar valor a los proyectos de desarrollo inmobiliario a través de una tecnología que permita construir y mantener lagunas de tamaño casi ilimitado con aguas cristalinas en cualquier lugar, aptas para el baño y deportes náuticos, rodeadas por playas de arenas blancas, con bajos costos de construcción y mantenimiento, que vengan a complementar otros amenities potenciando el disfrute del cliente de mi cliente, otorgándole una nueva experiencia dentro de un ecosistema del entretenimiento o de una completa urbanización destinada para el turismo.	Categorías de clientes: Desarrolladores inmobiliarios, Propietarios de grandes terrenos, y Gobiernos. Proyectos de tamaño y valor relevante como para generar royalties y convertirse en la atracción principal del ecosistema de amenities
Capacidades:		Canales:
Tecnología única y patentada (recurso clave)		a) de comunicación: Web, publicidad en revistas, Ferias inmobiliarias b) de distribución: se entrega el diseño in situ vía especificaciones técnicas, se supervisa la ejecución y se mantiene una relación de post-venta tal que asegure la calidad total del proyecto
Actividades clave:		Relacionamiento con el cliente:
Modelo de operación: a) Franquicia b) Joint Venture Sin flujos de caja adicionales, comparten riesgo		Asistencia personal dedicada, en conjunto con los arquitectos del cliente, para obtener el máximo provecho o valor del proyecto, asegurando la calidad y la correcta ejecución de este, junto con un mantenimiento y aseguramiento de la continuidad operacinal con altos estándares.
CUÁNTO?		
Estructura de Costos:		Ingresos:
Pago inicial cubre costos operacional total (fijo+variable) Costos fijos: remuneraciones, abogados, patentes, I+D, arriendos Costos variables: Ingeniería, visitas comerciales y técnicas, publicidad y marketing		Pago inicial cubre costo operacional total Total del royalty es utilidad Clientes con alta disposición a pagar por mayor valor y velocidad de venta de los proyectos

Fuente: Elaboración propia adaptando modelo negocios de A. Osterwalder.

El centro del modelo es la propuesta de valor de la empresa, que cambia desde una mirada centrada en la mera operación, “Generar grandes cuerpos de agua cristalina llevando la vida de playa a lugares (...)”, a una mirada centrada en agregar valor a los proyectos de desarrollo inmobiliario de características determinadas.

Para esto, es preciso definir el cómo la empresa pretende entregar su propuesta de valor, a quién específicamente se la pretende entregar, y por cuánto está dispuesta a entregar su propuesta de valor.

## CAPITULO III. ANÁLISIS DE LAS POSIBILIDADES DE INTERNACIONALIZACIÓN

### 3.1. *Introducción a la Competencia entre los países*

De acuerdo al Profesor Thomas C. Lawton de la Universidad de Cranfield, Inglaterra, en el marco del desarrollo de una estrategia de internacionalización de una compañía, los principales *drivers* de la Globalización a tener en cuenta son: los *drivers* del mercado y de industrias específicas, los *drivers* de la competitividad, los *drivers* de los costos y los *drivers* del gobierno.

Cabe señalar que en un ambiente global, los principios y prácticas de una estrategia internacional, en comparación con una nacional o sub-nacional, son en gran parte los mismos. Sin embargo, a la hora de elaborar una estrategia internacional, es preciso poner atención en las principales diferencias en términos de: contexto, cultura y complejidad.

Para el presente análisis se introduce el concepto de competitividad nacional. Se puede establecer que tanto los países como las empresas compiten, pero lo hacen de muy diferentes maneras, con objetivos opuestos y consecuencias divergentes.

Por una parte, las empresas o negocios son los competidores de mercado últimos, motivados por la necesidad de crear valor y generar ganancias.

Por otra parte, los estados compiten al seleccionar y adaptar políticas para atraer e incentivar negocios, en un esfuerzo por reducir el desempleo y promover estándares de vida más altos para su población. Estas políticas usualmente son formuladas relativas a otros países, como una manera de optimizar el atractivo de un país específico, como la base desde y en la cual hacer negocios.

### **3.2. Análisis comparativo de Mercados de interés**

Como se mencionó anteriormente, la empresa ha desarrollado un innovador concepto y tecnología que le permite llevar la vida de playa idílica, prácticamente a cualquier lugar del mundo. La empresa tiene todo el potencial para aprovechar las oportunidades de la Globalización. Su tecnología tiene un patentamiento en 113 países siendo aprobada en todos aquellos donde ha sido examinada.

Sus posibles clientes pueden estar localizados en cualquier parte del mundo y son clasificados según zonas geográficas específicas (América, Australasia, Medio Oriente y África, Europa).

No obstante, en el alcance de este trabajo, se mencionó que los mercados prioritarios de la empresa para su crecimiento futuro se encuentran en Asia. Esto obedece principalmente a la mega-tendencia de urbanización de dicho continente, que producirá un alto crecimiento en la construcción, primariamente residencial, durante los próximos años.

#### **3.2.1. Metodología de selección de países**

Con miras a elaborar un ranking de selección de países del este y el sur de Asia que presentan una oportunidad de inversión, a continuación se estudian diversos indicadores de desempeño de los países y de la industria turístico-inmobiliaria.

La pre-selección de países de Asia sigue la clasificación de regiones del mundo que hace el Banco Mundial<sup>18</sup> para sus estudios. Quedan excluidos de esta pre-selección los países del centro de Asia y del Medio Oriente<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> World Development Indicators database, World Bank, 2005 y 2009.

<sup>19</sup> Según el Banco Mundial, los países del centro de Asia comparten características de estudio con Europa, y los países del Medio Oriente son agrupados con África del norte como una región aparte.



Los 22 los países a considerar en las regiones este y sur de Asia son:

Este de Asia			
Singapore	Thailand	Taiwan, China	China
Brunei Darussalam	Philippines	Timor-Leste	Vietnam
Hong Kong, China	Malaysia	Mongolia	
Indonesia	Cambodia	Lao PDR	

Sur de Asia	
Pakistan	Nepal
Maldives	Bhutan
Sri Lanka	India
Bangladesh	Afghanistan

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Banco Mundial.

### 3.2.2. Metodología de selección de criterios a utilizar

A continuación, se identifican 5 categorías de criterios para hacer el análisis de cada uno de los países: demográficos y economía, índices de competitividad, índices de facilidad para hacer negocios, gobernanza y desempeño ambiental.

Dentro de cada categoría pueden existir variables de entrada (input factors) y/o de salida (output factors).

Las variables de entrada hacen referencia a la dotación de recursos estructurales y factores con que cuentan los países tales como: población, nivel de comercio, inversión, gasto público, eficiencia en las finanzas, flexibilidad laboral y capital humano, Instituciones legales y políticas, calidad de la administración, infraestructura y tecnología, entre otros.

Las variables de salida están asociadas principalmente a los niveles de productividad, crecimiento y desempleo de un país.

Ambos tipos de variables son complementarias y hacen más rico el análisis, a la hora de evaluar el atractivo de un país para invertir.

Por otra parte, entre los indicadores existen algunos que son especialmente importantes para la industria turístico-inmobiliaria. En la tabla resumen de indicadores -y su peso relativo- que se presenta a continuación, los indicadores específicos a la industria en estudio, se presentan en amarillo.

Categoría	Tipo variable	Descripción	Indicador	Peso (%)
Demográficos y Economía	input factors	N°habitantes por país	Población	7%
	output factors	Tasa de crecimiento de zonas urbanas	Urban growth rate	7%
		Producto interno bruto	PIB	5%
		Ingreso quintil más rico de la población	Distribución Ingreso	5%
Índices Competitividad	input factors	IMD World Competitiveness Yearbook	IMD	3%
		Índice de Competitividad Global (GCI) del Foro Económico Mundial (WEF).	GCI-Total	3%
	output factors	Crecimiento Económico	crec. PIB	3%
		Ingresos por turismo OMT	OMT-ingresos por turismo	7%
		Productividad Total de Factores (PTF)	PTF	NA
		Desempleo	desempleo	NA
Facilidad hacer negocios	input factors	Índice de facilidad para hacer negocios o Ease of Doing Business (EDB)	EDB-Total	3%
			EDB-costo transf. bienes raíces	7%
			EDB-permisos construcción	7%
			EDB-acceso finan	7%
			EDB-emplear trabajadores	7%
			EDB-disputas comerciales	3%
			EDB-protección inversionistas	3%
			EDB-estabilidad	3%
Gobernanza	input factors	Indicadores de Gobernanza del Banco Mundial	corrupción	3%
			estabilidad	3%
			E°Derecho	3%
Desempeño Ambiental	input factors	Environmental Performance Index (EPI) Yale University	EPI-Yale Univ	7%
			<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de diversos indicadores.

Nota: Se decide no considerar ni la PTF ni el desempleo pues al variar los métodos de medición entre países, son valores difíciles de comparar.

Como se puede apreciar, se han definido 9 indicadores como claves para la industria turístico-inmobiliaria. A continuación se describen, junto con su fuente de información:

- Población: el tamaño potencial del mercado será determinante para evaluar la entrada de la empresa a un determinado país. Esta información se obtuvo desde la base de datos del Banco Mundial de 2009.
- Tasa de crecimiento de la urbanización: como se dijo en la introducción de este trabajo, la empresa quiere explotar la actual mega-tendencia a la urbanización presente en los países asiáticos, que producirá un alto crecimiento de la construcción residencial en los próximos años. Esta tasa refleja este hecho para cada economía. Además, refleja las zonas del Asia con mayor probabilidad de desarrollo inmobiliario para el turismo, tema que afecta directamente el éxito o fracaso de la actividad comercial de la empresa. Esta información se obtuvo desde la base de datos de las Naciones Unidas de 2009.
- Nivel de protección a la propiedad intelectual (PI): para esta empresa en particular el nivel de protección que exista a la PI es determinante, dado que está identificado como uno de sus factores críticos de éxito. Esta información se obtuvo desde el Reporte de Competitividad Global del Foro Económico Mundial del periodo 2009-2010.
- Nivel de ingresos por turismo: este indicador refleja en términos monetarios los movimientos más importantes de turistas en los distintos países del Asia. El supuesto que hay detrás, es que turistas que transitan por ciertos países de Asia, dejando grandes cantidades de dinero, estarían dispuestos a pagar grandes sumas por gozar de la experiencia de los amenities como parte de los proyectos que incorporan la tecnología que comercializa la empresa. Esta información se obtuvo desde la base de datos de la Organización Mundial de Turismo de 2010.

- Costo de transferencia de bienes raíces: este indicador hace relación con el procedimiento, tiempo y costo asociado a transferir bienes raíces comerciales. Este punto es clave en el negocio de la empresa en estudio. Esta información se obtuvo desagregando el indicador 2010 de Facilidad para hacer negocios del Banco Mundial.
- Permisos de construcción: este indicador dice relación con el procedimiento, tiempo y costo de obtener permisos de construcción, inspecciones y conexiones a los servicios básicos. Esta información se obtuvo desagregando el indicador 2010 de Facilidad para hacer negocios del Banco Mundial.
- Nivel de acceso a financiamiento: este indicador se refiere a la fortaleza del índice de derechos legales y a la profundidad del índice de información crediticia. En otras palabras, sin acceso a crédito los desarrolladores inmobiliarios no pueden llevar a cabo sus proyectos ni menos utilizar la tecnología de la empresa. Esta información se obtuvo desagregando el indicador 2010 de Facilidad para hacer negocios del Banco Mundial.
- Costo de emplear trabajadores: este indicador se refiere a la dificultad de contratar trabajadores, a la rigidez de la jornada laboral, y al costo y dificultad de despido de trabajadores. Esta información se obtuvo desagregando el indicador 2010 de Facilidad para hacer negocios del Banco Mundial.
- Nivel y calidad de políticas tendientes a preservar el medio ambiente: este último indicador ayuda a determinar aquellos países que destacan por sus políticas de protección al medio ambiente. Países que se preocupan más por el medio ambiente, serían más proclives a desarrollar proyectos “verdes” o que tengan una tecnología que se preocupa por el medioambiente<sup>20</sup>. La información de esta

---

<sup>20</sup> Como se puede ver en el capítulo II, punto 2.2.1. Características y ventajas del producto, el agua de las lagunas cristalinas gigantes de la empresa no necesita recambio y sus costos de mantención son radicalmente menores a otros amenities sustitutos como los campos de golf.

variable se obtuvo del Environmental Performance Index (EPI)<sup>21</sup> de 2010, elaborado por Yale University.

### **3.2.3. Metodología de selección de pesos relativos de indicadores**

Con relación a los pesos relativos para cada criterio, fueron definidos en base a tres criterios.

Primero, a la importancia que tendría un indicador determinado, para un inversionista extranjero genérico en el Asia, se definió un 3%.

Segundo, a la importancia específica para la industria turístico-inmobiliaria que tendría un indicador determinado para un inversionista especializado, se definió un 7%.

Tercero y final, se le asignó una ponderación especial de 5% a aquellos factores estrictamente relacionados con el ingreso y/o riqueza de un país. Este último punto tiene su fundamento, en que hay que considerar que la empresa comercializa su tecnología fundamentalmente para proyectos de segunda vivienda y grandes hoteles, que pueden ser considerados servicios de tipo suntuario. Por ende, se presta especial atención al porcentaje del ingreso total que está en manos del quintil más acomodado de la población de un país. El supuesto que hay detrás de este foco de atención, es que si el quintil más rico de la población posee un mayor porcentaje del ingreso del país, existiría una base de clientes finales más atractiva para un producto y servicio de lujo como este. Esto no quita la opción de que la empresa pueda comercializar su tecnología para servicios no-suntuarios, pero queda fuera del alcance de esta tesis.

La suma total de las ponderaciones de los 17 indicadores es de 100%.

Un factor que no se menciona en el ranking pero que se deja enunciado, es la calidad de las relaciones entre la empresa y las agencias gubernamentales o

---

<sup>21</sup> <http://epi.yale.edu/Countries>.

gobiernos locales en el país destino de inversiones, en este caso de la empresa con PROCHILE o con un determinado gobierno local y/o Municipio. Esto dice relación con que mientras mejor sea la calidad de las relaciones de agencias gubernamentales con la empresa, mayor red de contactos y facilidad para entrar a distintos mercados y clientes, al ser validados como una empresa seria y digna de confianza.

Una vez establecidos los criterios para evaluar a cada país, se realiza un análisis comparativo de los diferentes países y/o mercados con más potencial para invertir.

Para esto se recaba información para cada uno de los criterios antes identificados, acudiendo a diversas fuentes de información, principalmente a publicaciones de Organismos Internacionales<sup>22</sup>.

Luego se utiliza el peso relativo definido anteriormente para cada criterio, y se elabora el ranking de países que presenten la mejor oportunidad o atractivo de inversión.

Finalmente, para complementar este análisis, se debe contrastar el ranking, con los factores claves de éxito de la empresa para evaluar la consistencia de las oportunidades o riesgos detectados para el negocio.

### **3.2.4. Ranking de países que presentan una oportunidad de inversión**

Recapitulando la metodología descrita en los puntos anteriores, para construir el ranking, primero se pre-selecciona una muestra de países del Este y Sur de Asia, siguiendo la clasificación de regiones del mundo que hace el Banco Mundial.

A continuación, se definen una serie de criterios con sus respectivos indicadores que hacen relación con aspectos importantes tanto para un inversionista

---

<sup>22</sup> La información para cada uno de los criterios se presenta en el anexo B de esta Tesis.

genérico en la región asiática, como para aquellos que buscan luces específicas de la industria turística-inmobiliaria.

Finalmente, para obtener los valores para cada criterio, se realiza una investigación en las más diversas fuentes tales como Organismos Internacionales que miden la competitividad de los países, y posteriormente se asigna un puntaje estandarizando o suavizando estos valores para cada indicador.

- Estandarización de valores para hacerlos comparables

Antes de seguir, se debe definir la estandarización de los valores para cada indicador, para así tener una misma base de comparación<sup>23</sup>.

Para lograr la estandarización, se fuerza a que cada valor caiga en alguna de las 4 categorías o notas definidas. Esto se traduce en que cada valor de cada país puede recibir un puntaje que va en una escala del 1 al 4, siendo 4 el valor más ventajoso y 1 el valor más desventajoso.

Para la asignación de los puntajes del 1 al 4 para cada indicador, se sigue el siguiente procedimiento:

- Los valores de cada país para cada indicador están expresados en su unidad de origen, esto es, la población en miles de personas, el PIB en millones de USD, etc.
- Se ordenan los valores de manera decreciente o creciente, de tal forma que el valor más ventajoso se ubique en la 1era fila y el más desventajoso en la última fila.
- Se calcula un “delta” que corresponde al “ancho” de cada categoría en términos numéricos. El “delta” es el rango de valores dividido por 4. El rango es el valor máximo menos el valor mínimo, siempre en su unidad de origen.

---

<sup>23</sup> El método usado es perfectible, por ejemplo, usando escalas logarítmicas en aquellos casos en que la muestra de valores contiene valores especialmente alejados de la media, como ocurre con datos de China e India.

- Una vez que se tiene el “delta” se calculan los 3 límites que dan origen a las 4 categorías.
- El límite 1 se calcula como el valor máximo menos un delta.
- El límite 2 se calcula como el límite 1 menos un delta o análogamente, como el valor máximo menos 2 deltas.
- El límite 3 se calcula como el límite 2 menos un delta.
- Una vez que se tienen los 3 límites ya se conocen las 4 categorías, y por ende, se está en condiciones de asignar los puntajes a cada categoría.
- A la categoría superior, esto es, todos aquellos valores que se encuentren entre el valor de la primera fila y el límite 3, se le asigna el puntaje o nota superior, es decir, un 4.
- A la categoría siguiente, aquellos valores que están entre el límite 3 y el límite 2, se les asigna un puntaje o nota 3.
- A la categoría siguiente, entre el límite 2 y el límite 1, se le asigna un puntaje de 2.
- Finalmente, a la categoría inferior, entre el límite 1 y el valor de la última fila, se le asigna un puntaje de 1.

Para ilustrar lo anterior, a continuación se muestra un ejemplo. El indicador que se presenta es el “ranking de países con acceso a crédito” y está expresado en números enteros del 1 al 181, no necesariamente pasando por todos. Los valores ya están ordenados de manera creciente.



Ejemplo de estandarización para indicador “acceso al crédito”:

Economy	Getting Credit	Puntaje
Malaysia	1	4
Singapore	4	4
Hong Kong, China	4	4
Vietnam	30	4
India	30	4
Pakistan	61	3
China	61	3
Thailand	71	3
Taiwan, China	71	3
Mongolia	71	3
Sri Lanka	71	3
Bangladesh	71	3
Cambodia	87	3
Brunei Darussalam	113	2
Indonesia	113	2
Nepal	113	2
Philippines	127	2
Afghanistan	127	2
Maldives	150	1
Lao PDR	150	1
Bhutan	177	1
Timor-Leste	181	1

$\text{delta} = (\text{máx.} - \text{mín.}) / 4$	45
$\text{limite 1} = \text{valor máx.} - \text{delta}$	136
$\text{limite 2} = \text{limite 1} - \text{delta}$	91
$\text{limite 3} = \text{limite 2} - \text{delta}$	46

Fuente: Elaboración propia. En amarillo países del sur de Asia y en naranja, países del este de Asia.

En el ejemplo, el valor máximo es el 181 –en este caso corresponde al valor más desfavorable- y corresponde al país Timor-Leste. El valor mínimo es 1 –en este caso corresponde al valor más favorable- y corresponde a Malasia. Al restar ambos valores y dividir por 4 se obtiene 45. Este valor permanece constante para este indicador y es el “delta” o ancho de cada categoría.

Siguiendo el procedimiento indicado más arriba, el límite 1 se obtiene restándole al valor máximo (181) el valor delta (45), resultando 136. Luego, los valores que estén por sobre el valor 136 serán de una categoría y los que estén por bajo ese

valor serán de otra categoría. De manera análoga se pueden calcular los otros 2 límites. El límite 2 corresponde al valor 91 y el límite 3 corresponde al valor 46.

En la tabla de más arriba se han diagramado flechas para establecer cada límite y así observar la asignación de puntajes 4, 3, 2 y 1 para cada categoría.

Todas las tablas para cada indicador con sus respectivos puntajes se encuentran en el anexo B.

Dentro de los supuestos de la asignación de puntajes, se considera que cuando no existe el dato, se expresa con un “guión medio” (-), y se asume un puntaje igual a 0 (cero). Esto es así, pues se considera una desventaja para el país una eventual falta de transparencia y/o debilidad en el manejo de sus propias estadísticas.

- Matriz general de puntuación de indicadores por país

Una vez que son estandarizados todos los valores para todos los indicadores, son desplegados en una gran matriz que se presenta a continuación. Esta matriz, pondera cada valor de cada país por el peso relativo de cada indicador, definido anteriormente, y así, establece el puntaje total del país como la suma de las ponderaciones individuales de cada indicador.

A continuación se presenta la matriz final con los valores individuales para cada indicador y país seleccionado del este (en naranja) y sur (en amarillo) de Asia. En la última fila se presenta el puntaje total de cada país.

**RANKING DE SELECCIÓN DE PAÍSES QUE PRESENTAN UNA OPORTUNIDAD DE INVERSIÓN (1 de 3)**

Categoría	Tipo variable	Indicador	Peso (%)	Taiwan, China	Afghanistan	China	India	Indonesia	Pakistan	Bangladesh	Philippines		
Demográficos y Economía	input factors	Población	7%	-	-	4	4	3	3	3	2		
		Urban growth rate	7%	-	-	4	2	2	2	2	3	2	
	output factors	PIB	5%	-	-	1	4	4	3	2	2	2	
		Distribución Ingreso	5%	-	-	-	3	1	1	1	1	4	
Índices Competitividad	input factors	IMD	3%	-	2	-	3	2	1	-	-	1	
		GCI-Total	3%	-	4	-	4	3	3	1	-	1	2
		GCI-protecc. Prop. Intelec.	7%	-	4	-	3	3	2	1	-	1	2
	output factors	crec. PIB	3%	-	-	-	3	3	3	3	3	2	
		OMT-ingresos por turismo	7%	-	1	-	4	1	1	-	-	-	
		PTF	NA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		desempleo	NA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Facilidad hacer negocios	input factors	EDB-Total	3%	-	3	1	2	1	2	2	2	1	
		EDB-costo transf. bienes raíces	7%	-	4	1	4	3	2	2	1	2	
		EDB-permisos construcción	7%	-	2	1	1	1	3	2	2	2	
		EDB-acceso finan	7%	-	3	2	3	4	2	3	3	2	
		EDB-employ workers	7%	-	1	3	1	2	1	1	1	2	
		EDB-disputas comerciales	3%	-	3	1	4	1	1	1	1	2	
		EDB-protección inversionistas	3%	-	3	1	2	4	4	4	4	2	
Gobernanza	input factors	corrupción	3%	-	-	1	2	2	2	1	1	2	
		estabilidad	3%	-	-	1	2	1	1	1	1	1	
		E°Derecho	3%	-	-	1	2	3	2	1	2	2	
Desempeño Ambiental	input factors	EPI-Yale Univ	7%	-	-	2	1	1	1	1	4		
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>	<b>1.5</b>	<b>1</b>	<b>2.75</b>	<b>2.32</b>	<b>1.96</b>	<b>1.62</b>	<b>1.65</b>	<b>2.01</b>		

Fuente: Elaboración propia. En amarillo los países del sur de Asia y en naranja los del este de Asia.

**RANKING DE SELECCIÓN DE PAÍSES QUE PRESENTAN UNA OPORTUNIDAD DE INVERSIÓN (2 de 3)**

Categoría	Tipo variable	Indicador	Peso (%)	Vietnam	Thailand	Nepal	Malaysia	Sri Lanka	Cambodia	Hong Kong, China
Demográficos y Economía	input factors	Población	7%	2	2	2	2	2	2	1
		Urban growth rate	7%	3	2	4	3	1	3	1
	output factors	PIB	5%	2	3	1	2	1	1	2
		Distribución Ingreso	5%	2	3	2	4	1	2	3
Índices Competitividad	input factors	IMD	3%	-	2	-	3	-	-	4
		GCI-Total	3%	2	3	1	4	2	1	4
		GCI-protecc. Prop.Intelec.	7%	2	2	1	3	2	1	4
	output factors	crec. PIB	3%	3	2	3	2	3	3	2
		OMT-ingresos por turismo	7%	-	2	-	2	-	-	2
		PTF	NA							
		desempleo	NA							
Facilidad hacer negocios	input factors	EDB-Total	3%	2	4	2	4	2	1	4
		EDB-costo transf. bienes raíces	7%	4	4	4	3	1	2	3
		EDB-permisos construcción	7%	3	4	2	2	1	1	4
		EDB-acceso finan.	7%	4	3	2	4	3	3	4
		EDB-employ workers	7%	2	3	1	3	2	1	4
		EDB-disputas comerciales	3%	4	4	2	3	2	1	4
		EDB-protección inversionistas	3%	1	4	3	4	3	3	4
		Gobernanza	input factors	corrupción	3%	1	2	2	3	3
		estabilidad	3%	3	1	1	2	1	2	4
		E°Derecho	3%	2	3	1	3	3	1	4
Desempeño Ambiental	input factors	EPI-Yale Univ	7%	3	3	4	4	4	1	-
		<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>2.35</b>	<b>2.8</b>	<b>2</b>	<b>2.96</b>	<b>1.79</b>	<b>1.52</b>	<b>2.88</b>

Fuente: elaboración propia. En amarillo los países del sur de Asia y en naranja los del este de Asia.

**RANKING DE SELECCIÓN DE PAÍSES QUE PRESENTAN UNA OPORTUNIDAD DE INVERSIÓN (3 de 3)**

Categoría	Tipo variable	Indicador	Peso (%)	Lao PDR	Singapore	Mongolia	Timor-Leste	Bhutan	Brunei Darussalam	Maldives
Demográficos y Economía	input factors	Población	7%	1	1	1	1	1	1	1
		Urban growth rate	7%	4	2	2	4	3	2	4
	output factors	PIB	5%	1	2	1	1	1	1	1
		Distribución Ingreso	5%	2	3	4	-	-	-	-
Índices Competitividad	input factors	IMD	3%	-	4	-	-	-	-	-
		GCI-Total	3%	-	4	1	1	-	4	-
		GCI-protecc. Prop. Intelec.	7%	-	4	1	1	-	3	-
	output factors	crec. PIB	3%	3	2	3	4	4	-	3
		OMT-ingresos por turismo	7%	-	1	-	-	-	-	-
		PTF	NA							
		desempleo	NA							
Facilidad hacer negocios	input factors	EDB-Total	3%	1	4	3	1	1	2	2
		EDB-costo transf. bienes raíces	7%	1	4	4	1	4	1	1
		EDB-permisos construcción	7%	2	4	2	3	2	3	4
		EDB-acceso finan	7%	1	4	3	1	1	2	1
		EDB-employ workers	7%	2	4	3	2	4	4	3
		EDB-disputas comerciales	3%	2	4	4	1	4	1	3
		EDB-protección inversionistas	3%	1	4	4	2	2	2	3
		corrupción	3%	1	4	2	1	3	-	2
Gobernanza	input factors	estabilidad	3%	2	4	3	1	4	-	2
		E°Derecho	3%	1	4	2	1	3	-	2
		Desempeño Ambiental	input factors	EPI-Yale Univ	7%	3	4	1	-	4
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>1.46</b>		<b>3.23</b>	<b>2.1</b>	<b>1.32</b>	<b>2.01</b>	<b>1.65</b>	<b>1.82</b>	

Fuente: elaboración propia. En amarillo los países del sur de Asia y en naranja los del este de Asia.

### 3.3. Resultados del Ranking

A continuación se presenta el ranking final de los países del este y sur de Asia, ordenados desde el más atractivo para invertir hasta el menos atractivo para invertir. Como se dijo, es clave el peso relativo (%) que se asigna a cada uno de los indicadores para obtener los resultados del presente ranking<sup>24</sup>.

A partir de la presentación de los resultados del ranking, se realiza un análisis estático de resultados para 2010; y uno dinámico que incorpora una proyección a 2015 de indicadores específicos a la industria. La motivación final es observar el alza, estancamiento o baja del puntaje total de un país y así poder observar cómo se comporta la industria en dicho país.

#### 3.3.1. Análisis estático del ranking

##### RESULTADOS POR PAÍS:

#	País	Total
1	Singapore	3.23
2	Malaysia	2.96
3	Hong Kong, China	2.88
4	Thailand	2.8
5	China	2.75
6	Vietnam	2.35
7	India	2.32
8	Mongolia	2.1
9	Philippines	2.01
10	Bhutan	2.01
11	Nepal	2
12	Indonesia	1.96
13	Maldives	1.82
14	Sri Lanka	1.79
15	Bangladesh	1.65
16	Brunei Darussalam	1.65
17	Pakistan	1.62
18	Cambodia	1.52
19	Taiwan, China	1.5
20	Lao PDR	1.46
21	Timor-Leste	1.32
22	Afghanistan	1

Fuente: Elaboración propia. En amarillo los países del sur de Asia y en naranja los del este de Asia.

<sup>24</sup> Se deja enunciada la posibilidad de realizar un análisis de sensibilidad, modificando los pesos relativos y estudiando el impacto en la elección final de los países.

Al guiarse por los resultados del ranking anterior, para esta empresa del rubro turístico-inmobiliario, Singapur resulta ser el país más atractivo para invertir en la región del este y sur de Asia, seguido de Malasia, Hong-Kong (China), Tailandia y China, entre los 5 con mayor atractivo de la región. Cabe señalar que el ranking anterior incorpora tanto indicadores genéricos como específicos a la industria.

En esta etapa de análisis de resultados, también cabe contrastar los resultados del ranking, con los factores claves de éxito de la empresa, a saber, su tecnología única y know-how, el nivel de protección a través de patentes en 113 países, la flexibilidad de su modelo de negocios a través de royalty o Joint Venture, y la capacidad (o incapacidad) de realizar I+D de manera permanente y oportuna.

A la luz de lo anterior, se pueden analizar los resultados y proponer que:

- La empresa debe ser cuidadosa antes de invertir en países donde no siempre se respeta la propiedad intelectual, pudiendo existir el riesgo de ser imitado a través de la ingeniería inversa, incluso antes de que el periodo de duración de la patente expire (10 años).
- Por otra parte, es preciso ahondar en otros factores como la superficie disponible para desarrollar amenities que ocupan grandes extensiones de terreno en países como Singapur que posee una superficie de tan solo 650 km<sup>2</sup>.
- Por el lado de la necesidad de una constante inversión en I+D, podrían existir sinergias para la empresa en países que son plataforma de I+D como es el caso de Singapur. En otras palabras, un país que posee los incentivos adecuados para el desarrollo de I+D y que además es atractivo para invertir en términos de otras variables clave para la industria como su gran desarrollo turístico, es doblemente interesante como destino de inversiones.
- En lo que al modelo de negocios de refiere, es probable que para entrar a países más inestables políticamente o en donde existe riesgo de que no se respete el establecimiento de contratos, lo más aconsejable para la empresa

sea ingresar utilizando la modalidad de franquicia o royalty, quedando así menos expuesta que en la modalidad de Joint Venture, ante la eventualidad de un no cumplimiento por la contraparte.

Con relación a este último punto -de escoger el mejor modo de operar en los países más atractivos según el ranking- es conveniente profundizar el análisis antes de hacer una recomendación. Esto se puede hacer refinando el ranking con nueva información, por ejemplo, a modo genérico y de ejemplo, se puede incorporar la variable “riesgo país” para cada uno de los primeros 5 países del ranking, obteniendo la siguiente tabla:

- Riesgo País para los países TOP-5 del Ranking:

País	Total Ptos.	riesgo país (*)
Singapore	3.14	A
Hong Kong,		
China	3.02	A
Thailand	2.86	BB
China	3.08	BB
Malaysia	2.81	BBB

(\*) Fuente: Economist Intelligence Unit  
<http://country.eiu.com>

Así, continuando con el razonamiento previo, se puede proponer una modalidad de Joint Venture para los países menos riesgosos como Singapur (A) y Hong Kong (A); y se puede proponer entrar con modelo de franquicia o royalty para los países relativamente más riesgosos, tales como Malasia (BBB), China (BB) y Tailandia (BB).

### 3.3.2. Análisis dinámico del ranking

Si bien es útil tener una primera noción de ranking de mejores países para invertir a 2010, el mercado constantemente cambia, entregando nueva información y las tendencias mundiales van moldeando los nuevos escenarios.



Por lo anterior, y para un análisis acabado de los países más atractivos para la empresa, es importante realizar una proyección en el tiempo de los resultados del ranking. En esta ocasión se proyectarán ciertos indicadores a 2015.

En términos metodológicos, para poder hacer comparable la proyección de los puntajes de cada país en 2015 con los puntajes de cada país en 2010, ambos puntajes deben estar calculados en base al mismo set de indicadores. Es por esto que si se van a utilizar –por ejemplo- solo 6 indicadores para proyectar los puntajes a 2015, se deben también calcular los puntajes en 2010 considerando solo esos 6 indicadores.

En otras palabras, se debe establecer una nueva línea de base de puntajes 2010 para los países seleccionados.

- Set de indicadores escogidos para la proyección

Hace sentido que los indicadores pre-seleccionados para ser proyectados a 2015, sean aquellos que aplican e impactan directamente a la industria turístico-inmobiliaria (9 indicadores).

A partir de esta pre-selección de indicadores, se escogen sólo 6, por ser los de mayor impacto en la industria turístico-inmobiliaria para la empresa en estudio. Las razones particulares se exponen a continuación:

- *Población*: dice relación con el aspecto demográfico, el cuál si tiene una incidencia importante cuando se trata de estimar el tamaño del mercado al cual apunta un inversionista que se desempeña en el rubro inmobiliario y de la construcción. Para un análisis en profundidad se debe estudiar el comportamiento de compra del cliente final (Ej. Potencial propietario de una 2da vivienda que incorpore amenity o turista de resort que incorpore amenity) de la empresa desarrolladora inmobiliaria o hotelera, que a su vez es el cliente de la empresa en estudio (proveedora de la tecnología para

amenities). La estimación final de mercado dependerá del segmento al cual se apunte.

- *Tasa de crecimiento de la urbanización*: cómo se indicó en el ranking anterior, el crecimiento de la urbanización de los países indica la velocidad a la que se están generando proyectos de desarrollo inmobiliario en los países. Este dato es crucial para la empresa en estudio, pues le indica dónde “mover sus fichas” en el tablero mundial.
- *Indicador competitividad GCI sobre protección de propiedad intelectual*: Para la empresa, el gozar de una protección vía patente de su tecnología única en el mercado es una garantía pero no la exime de todo riesgo. Como se explica en el ranking anterior, países con menos respeto a las leyes de propiedad intelectual pueden imitar con ingeniería inversa u otro método, la tecnología de la empresa, incluso antes de la fecha en que las patentes expiran (10 años).
- *Ingresos por turismo*: La OMT elabora rankings de los ingresos que perciben los países gracias a la industria del turismo. Este indicador le muestra a la empresa cómo se están moviendo los flujos de capital en el mundo por concepto de turismo, por lo que es relevante a la hora de apostar por un país determinado.
- *Costo de transferir propiedad*: Dentro de los indicadores de facilidad para hacer negocios en los países, este es quizá el de mayor impacto en la industria de la construcción. Si en una economía las trabas regulatorias u de otra naturaleza impiden un normal traspaso de bienes raíces, la industria inmobiliaria y de la construcción se verá seriamente afectada, y simplemente los capitales se moverán a otras partes del mundo en donde no existan dichas trabas.

- *Permisos de construcción*: Este indicador es también importante como el anterior, para un normal desempeño del rubro inmobiliario y de la construcción. Si los gobiernos ponen problema a los inversionistas para generar nuevos proyectos, la industria se ve muy afectada y deja de ser competitiva.
- Recalculo de los Puntajes 2010 para igualar base de comparación con 2015

Una vez escogidos los 6 indicadores más importantes para la empresa dentro de la industria turístico-inmobiliaria, se calculan los nuevos puntajes por país para 2010.

Para esto se utiliza la misma metodología explicada en el ranking anterior, en donde se establecen 4 categorías y se asignan puntajes del 1 al 4 para cada indicador por país.

Cabe señalar que las ponderaciones son ahora iguales para cada uno de los 6 indicadores (igualmente importantes), correspondiendo esto a un 17% para cada indicador.

Nueva Matriz de indicadores seleccionados 2010:

Categoría	Indicador	Peso (%)	Taiwan, China	Afghanistan	China	India	Indonesia	Pakistan	Bangladesh	Philippines
Demográficos y Economía	Población 2008	17%	-	-	4	4	3	3	3	2
	Urban growth rate 2005-2010	17%	-	4	2	2	2	2	3	2
Competitividad	GCI-protecc. Prop.Intelec. 09-10	17%	4	-	3	3	2	1	1	2
	OMT-ingresos por turismo 2010	17%	1	-	4	1	1	-	-	-
Facilidad Negocios	EDB-costo transf. bienes raíces 2010	17%	4	1	4	3	2	2	1	2
	EDB-permisos construcción 2010	17%	2	1	1	1	3	2	2	2
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>1.83</b>	<b>1.00</b>	<b>3.00</b>	<b>2.33</b>	<b>2.17</b>	<b>1.67</b>	<b>1.67</b>	<b>1.67</b>

Fuente: Elaboración propia.

Categoría	Indicador	Peso (%)	Vietnam	Thailand	Nepal	Malaysia	Sri Lanka	Cambodia	Hong Kong, China
Demográficos y Economía	Población 2008	17%	2	2	2	2	2	2	1
	Urban growth rate 2005-2010	17%	3	2	4	3	1	3	1
Competitividad	GCI-protecc. Prop.Intelec. 09-10	17%	2	2	1	3	2	1	4
	OMT-ingresos por turismo 2010	17%	-	2	-	2	-	-	2
Facilidad Negocios	EDB-costo transf. bienes raíces 2010	17%	4	4	4	3	1	2	3
	EDB-permisos construcción 2010	17%	3	4	2	2	1	1	4
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>2.33</b>	<b>2.67</b>	<b>2.17</b>	<b>2.50</b>	<b>1.17</b>	<b>1.50</b>	<b>2.50</b>

Fuente: Elaboración propia.

Nueva Matriz de indicadores seleccionados 2010 (continuación):

Categoría	Indicador	Peso (%)	Lao PDR	Singapore	Mongolia	Timor-Leste	Bhutan	Brunei Darussalam	Maldives
Demográficos y Economía	Población 2008	17%	1	1	1	1	1	1	1
	Urban growth rate 2005-2010	17%	4	2	2	4	3	2	4
Competitividad	GCI-protecc. Prop.Intelec. 09-10	17%	-	4	1	1	-	3	-
	OMT-ingresos por turismo 2010	17%	-	1	-	-	-	-	-
Facilidad Negocios	EDB-costo transf. bienes raíces 2010	17%	1	4	4	1	4	1	1
	EDB-permisos construcción 2010	17%	2	4	2	3	2	3	4
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>1.33</b>	<b>2.67</b>	<b>1.67</b>	<b>1.67</b>	<b>1.67</b>	<b>1.67</b>	<b>1.67</b>

Fuente: Elaboración propia.

De este modo, usando la matriz de más arriba, se puede elaborar un nuevo ranking de países con mayor atractivo para invertir en la región para 2010:

<b>RESULTADOS POR PAIS:</b>		
#	País	Total 2010
1	China	3.00
2	Thailand	2.67
3	Singapore	2.67
4	Malaysia	2.50
5	Hong Kong, China	2.50
6	India	2.33
7	Vietnam	2.33
8	Nepal	2.17
9	Indonesia	2.17
10	Taiwan, China	1.83
11	Bangladesh	1.67
12	Brunei Darussalam	1.67
13	Pakistan	1.67
14	Philippines	1.67
15	Mongolia	1.67
16	Timor-Leste	1.67
17	Bhutan	1.67
18	Maldives	1.67
19	Cambodia	1.50
20	Lao PDR	1.33
21	Sri Lanka	1.17
22	Afghanistan	1.00

Fuente: Elaboración propia.

Se puede constatar que los primeros 5 países con mayor atractivo para invertir, obtenidos con esta nueva selección de 6 indicadores específicos a la industria, es la misma que la obtenida en el ranking anterior, solo que en distinto orden.

<b>RESULTADOS POR PAIS:</b>			<b>RESULTADOS POR PAIS:</b>		
20 indicadores: genéricos y específicos			6 indicadores específicos		
#	País	Total 2010	#	País	Total 2010
1	Singapore	3.23	1	China	3.00
2	Malaysia	2.96	2	Thailand	2.67
3	Hong Kong, China	2.88	3	Singapore	2.67
4	Thailand	2.8	4	Malaysia	2.50
5	China	2.75	5	Hong Kong, China	2.50

Fuente: Elaboración propia.

Esto se debe principalmente a la mayor ponderación que recibieron estos indicadores en el ranking. De todos modos, se puede inferir, que para estos 5 primeros países los 6 indicadores específicos seleccionados explican de buena manera el especial atractivo como destino de inversiones.

- Puntajes proyectados a 2015

Una vez que se obtuvo la nueva línea de base de puntajes para 2010, se procede a calcular los puntajes proyectados a 2015. Para proyectar se analiza cada indicador por separado dado que tienen diferente naturaleza. Las tablas completas están en el anexo B.

A continuación se describe el método de proyección en breve para cada indicador:

- *Población*: se estima la tasa de crecimiento anual más uno, elevado a la cantidad de años necesaria para llegar a 2015, partiendo del año base.
- *Tasa de crecimiento de la urbanización*: se obtiene la tasa 2010-2015 directamente desde la misma fuente, Naciones Unidas.
- *Indicador competitividad GCI sobre protección de propiedad intelectual*: se obtiene desde la misma fuente, WEF, el índice para el periodo 2010-2011, así se estima la tasa de crecimiento anual entre el periodo 2009-2010 y el 2010-2011. Luego, se proyecta a 2015 usando esta tasa como constante.
- *Ingresos por turismo*: se obtiene desde la misma fuente, OMT, el índice para el periodo 2009, así se estima la tasa de crecimiento anual entre los periodos 2009 y 2010. Luego, se proyecta a 2015 usando esta tasa como constante.
- *Costo de transferir propiedad*: se obtiene desde la misma fuente, Doing Business Index, un reporte customizado para este indicador para los países

seleccionados y para los años 2010 y 2011. Así, se calcula la tasa de crecimiento 2010-2011 y se proyecta a 2015.

- *Permisos de construcción*: ídem caso anterior, desde Doing Business Index.

Para asignar puntajes estandarizados por categoría, se utiliza una metodología análoga a la explicada en la sección 4.2.4, para cada uno de los 6 indicadores específicos a la industria. Las tablas completas están en el anexo B.

Las ponderaciones siguen siendo iguales para cada uno de los 6 indicadores (igualmente importantes), correspondiendo esto a un 17% para cada indicador.

A continuación se presenta la matriz de puntajes 2015 para cada indicador seleccionado por país.



Nueva Matriz de indicadores seleccionados 2015:

Categoría	Indicador	Peso 2015	Taiwan, China	Afghanistan	China	India	Indonesia	Pakistan	Bangladesh	Philippines
Demográficos y Economía	Poblacion 2015	17%	-	-	4.14	4.38	3.24	3.47	3.31	2.27
	Urban growth rate 2010-2015	17%	-	4	2	2	1	3	3	2
Competitividad	GCI-protecc. Prop.Intelec. 14-15	17%	4	-	4	3	3	2	2	2
	OMT-ingresos por turismo 2015	17%	4	-	4	1	1	-	-	-
Facilidad Negocios	EDB-costo transf. bienes raíces 2015	17%	4	4	4	4	4	4	4	4
	EDB-permisos construcción 2015	17%	4	4	3	4	4	4	4	2
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>2.67</b>	<b>2.00</b>	<b>3.52</b>	<b>3.06</b>	<b>2.71</b>	<b>2.74</b>	<b>2.72</b>	<b>2.04</b>

Fuente: Elaboración propia.

Categoría	Indicador	Peso 2015	Vietnam	Thailand	Nepal	Malaysia	Sri Lanka	Cambodia	Hong Kong, China
Demográficos y Economía	Poblacion 2015	17%	2.17	2.09	2.27	2.25	2.10	2.25	1.03
	Urban growth rate 2010-2015	17%	3	1	4	2	1	3	1
Competitividad	GCI-protecc. Prop.Intelec. 14-15	17%	1	1	1	4	4	2	4
	OMT-ingresos por turismo 2015	17%	-	-	1	-	2	-	3
Facilidad Negocios	EDB-costo transf. bienes raíces 2015	17%	4	1	4	4	4	4	4
	EDB-permisos construcción 2015	17%	4	4	4	4	4	4	4
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>2.36</b>	<b>1.68</b>	<b>2.54</b>	<b>3.04</b>	<b>2.52</b>	<b>2.54</b>	<b>2.84</b>

Fuente: Elaboración propia.

Nueva Matriz de indicadores seleccionados 2015 (continuación):

Categoría	Indicador	Peso 2015	Lao PDR	Singapore	Mongolia	Timor-Leste	Bhutan	Brunei Darussalam	Maldives
Demográficos y Economía	Poblacion 2015	17%	1.13	1.23	1.08	1.25	1.11	1.14	1.10
	Urban growth rate 2010-2015	17%	4	1	1	4	3	2	4
Competitividad	GCI-protecc. Prop.Intelec. 14-15	17%	-	4	1	2	-	3	-
	OMT-ingresos por turismo 2015	17%	-	1	-	-	-	-	-
Facilidad Negocios	EDB-costo transf. bienes raíces 2015	17%	4	4	4	4	4	4	4
	EDB-permisos construcción 2015	17%	4	4	4	1	4	4	4
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>	<b>2.19</b>	<b>2.54</b>	<b>1.85</b>	<b>2.04</b>	<b>2.02</b>	<b>2.36</b>	<b>2.18</b>

Fuente: Elaboración propia.

Usando la matriz de más arriba, se puede elaborar un nuevo ranking “proyectado” de países con mayor atractivo para invertir en la región para 2015. Esto, para los 6 indicadores específicos a la industria.

#	País	Total 2015
1	China	3.52
2	India	3.06
3	Malaysia	3.04
4	Hong Kong, China	2.84
5	Pakistan	2.74
6	Bangladesh	2.72
7	Indonesia	2.71
8	Taiwan, China	2.67
9	Nepal	2.54
10	Cambodia	2.54
11	Singapore	2.54
12	Sri Lanka	2.52
13	Vietnam	2.36
14	Brunei Darussalam	2.36
15	Lao PDR	2.19
16	Maldives	2.18
17	Philippines	2.04
18	Timor-Leste	2.04
19	Bhutan	2.02
20	Afghanistan	2.00
21	Mongolia	1.85
22	Thailand	1.68

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados arrojan que China e India pasan a ubicar las dos primeras posiciones en 2015. Esto no sorprende y va en la misma línea de la mayoría de los estudios sobre qué países serán los protagonistas del futuro en la economía mundial.

Con la proyección de puntajes por país para 2015, se cumple el objetivo declarado al inicio de este análisis dinámico, que es incorporar el hecho de que el mercado es cambiante y entrega permanentemente mayor información que moldea nuevos escenarios para las empresas.

De este modo, se establece una comparación con el ranking obtenido para 2010 -en base a los 6 indicadores- y se estudia la evolución de la puntuación para cada país (variación porcentual). Es clave destacar que esta puntuación, refleja o incorpora en sí misma, el comportamiento y/o ciclo de evolución de la industria turístico-inmobiliaria, en la que se mueve la empresa en estudio.

#### RESULTADOS PUNTAJE TOTAL POR PAÍS:

Base: 6 indicadores específicos industria turístico-inmobiliaria				
#	País	Total 2010	Total 2015	vr. %
1	Singapore	3.11	2.54	-0.18
2	Malaysia	2.89	3.04	0.05
3	Thailand	2.78	1.68	-0.40
4	China	2.67	3.52	0.32
5	Vietnam	2.56	2.36	-0.08
6	Hong Kong, China	2.56	2.84	0.11
7	India	2.33	3.06	0.31
8	Nepal	2.22	2.54	0.14
9	Bhutan	2.11	2.02	-0.04
10	Brunei Darussalam	2.11	2.36	0.12
11	Philippines	2.00	2.04	0.02
12	Maldives	2.00	2.18	0.09
13	Indonesia	1.89	2.71	0.43
14	Mongolia	1.89	1.85	-0.02
15	Sri Lanka	1.78	2.52	0.42
16	Taiwan, China	1.67	2.67	0.60
17	Pakistan	1.67	2.74	0.64
18	Bangladesh	1.67	2.72	0.63
19	Cambodia	1.56	2.54	0.63
20	Lao PDR	1.56	2.19	0.41
21	Timor-Leste	1.44	2.04	0.41
22	Afghanistan	1.22	2	0.64

Fuente: Elaboración propia.

Con el objetivo de darle mejor visibilidad a la variación porcentual del puntaje de cada país, se establecen tres categorías asociadas al ciclo de evolución de la industria turístico-inmobiliaria.

Para definir estas categorías, se usa un método análogo al descrito para estos fines a lo largo de este capítulo IV, específicamente en la sección 4.2.4. La diferencia es que ahora las categorías son 3 y corresponden a crecimiento, madurez y saturación de la industria en estudio.

Se entenderá por “crecimiento” cuando hay suficiente espacio y es conveniente que nuevos actores ingresen al mercado, “madurez” cuando quizá es conveniente que las empresas esperen el surgimiento de nuevos ciclos de crecimiento, y “saturación” cuando ya existen muchos inversionistas que han tomado posición en dicho mercado, por lo que la alta competencia no representa una buena oportunidad de ingreso.

Así, podemos establecer en qué ciclo estaría la industria en cada país:

País	vr. %	ciclo industria
Pakistan	0.64	crecimiento
Afghanistan	0.64	crecimiento
Cambodia	0.63	crecimiento
Bangladesh	0.63	crecimiento
Taiwan, China	0.60	crecimiento
Indonesia	0.43	crecimiento
Sri Lanka	0.42	crecimiento
Timor-Leste	0.41	crecimiento
Lao PDR	0.41	crecimiento
China	0.32	crecimiento
India	0.31	crecimiento
Nepal	0.14	madurez
Brunei Darussalam	0.12	madurez
Hong Kong, China	0.11	madurez
Maldives	0.09	madurez
Malaysia	0.05	madurez
Philippines	0.02	madurez
Mongolia	-0.02	madurez
Bhutan	-0.04	madurez
Vietnam	-0.08	saturación
Singapore	-0.18	saturación
Thailand	-0.40	saturación

Fuente: Elaboración propia.

En cualquier caso, si bien es muy útil conocer el ciclo de la industria, este fue calculado en base a 6 indicadores específicos, dejando de lado por un momento, aquellos indicadores macro o más genéricos al país, tales como el PIB, la gobernanza en términos de corrupción o el nivel de protección que existe para los inversionistas en términos de transparencia, responsabilidad, etc.

Por lo tanto, para analizar los resultados y hacer recomendaciones responsables a un inversionista, es preciso considerar ambas clases de indicadores, en combinación también con la realidad particular de la empresa, como se menciona en el análisis estático de la sección 4.3.1. en donde menciona la necesidad de complementar los resultados con los factores claves de éxito de la empresa o recursos con que cuenta la empresa para generar valor.

## Conclusiones y Recomendaciones

La empresa CL es un start-up global en fase de pleno crecimiento. Apalancada en su innovadora tecnología, única en el mundo, la empresa es hoy líder en su tipo. No obstante, para ser sustentable en el tiempo, la empresa debe tomar medidas concretas y oportunas para capturar todo el valor de los beneficios que le está generando la globalización y el actual entorno en el que se desenvuelve.

Dicho entorno es cambiante, y amenaza constantemente a la empresa con posibles sustitutos a su concepto y tecnología, y más aún, con posibles competidores que logren emular este know-how, know-how que permite que grandes cuerpos de agua se tornen cristalinos, como nunca antes se ha visto.

El entorno global en el que se desenvuelve la empresa, se enmarca en una industria que combina a grandes desarrolladores inmobiliarios con prácticas propias de la industria del turismo. Este entorno se materializa en grandes proyectos de desarrollo inmobiliario que buscan otorgar, fundamentalmente a clientes de alto poder adquisitivo y sus familias, experiencias nuevas y exóticas con atributos de comodidad, seguridad, relajó y entretenimiento. Los departamentos de segunda vivienda o grandes hoteles y resorts junto al mar, son ejemplos de esto.

Dentro del mapa mundial, se priorizó en el análisis el continente Asiático, considerando la gran oportunidad que representa esta región como economía emergente para hacer negocios inmobiliarios. No en vano, todos los actuales estudios de tendencias mundiales, hablan del gran crecimiento que tendrá en el futuro la urbanización de las economías emergentes del Asia. De hecho, este estudio confirma en sus resultados el notorio protagonismo que tendrán en el futuro las economías de China e India.

El presente trabajo buscó entender, modelar y combinar indicadores que entregaran más información sobre esta industria en Asia, industria a la que se le denominó industria turístico-inmobiliaria.

La tesis fue que con esta información de valor, la empresa estaría en condiciones de mejorar la calidad de sus decisiones y maximizar la rentabilidad de sus inversiones, a la hora de hacer negocios con alguna de las economías emergentes de Asia.

Los resultados del ranking 2010, que incorpora tanto indicadores genéricos como específicos a la industria turístico-inmobiliaria, arrojan que Singapur resulta ser el país más atractivo para invertir en la región del este y sur de Asia, seguido de Malasia, Hong-Kong (China), Tailandia y China, entre los cinco con mayor atractivo de la región.

Al contrastar los resultados del ranking 2010, con los factores claves de éxito de la empresa, a saber, su tecnología única y know-how, el nivel requerido de protección a la propiedad intelectual a través de patentes en 113 países, la flexibilidad de su modelo de negocios a través de royalty o Joint Venture, y la necesaria capacidad de invertir en I+D de manera permanente y oportuna, se puede proponer que:

- La empresa debe ser cuidadosa antes de invertir en países como China, en donde no siempre se respeta la propiedad intelectual, pudiendo existir el riesgo de ser imitado a través de la ingeniería inversa, incluso antes de que el periodo de duración de la patente expire (10 años).
- Por otra parte, es preciso ahondar en otros factores como la superficie disponible para desarrollar amenities que ocupan grandes extensiones de terreno en países como Singapur que posee una superficie de tan solo 650 km<sup>2</sup>.
- Por el lado de la necesidad de una constante inversión en I+D, podrían existir sinergias para la empresa en países que son plataforma de I+D como es el caso de Singapur. En otras palabras, un país que posee los incentivos adecuados para el desarrollo de I+D y que además es atractivo para invertir en términos de otras variables clave para la industria como su gran desarrollo turístico, es doblemente interesante como destino de inversiones.
- En lo que al modelo de negocios de refiere, es probable que para entrar a países más inestables políticamente o en donde existe riesgo de que no se respete el establecimiento de contratos, lo más aconsejable para la empresa sea ingresar utilizando la modalidad de franquicia o royalty, quedando así menos expuesta



que en la modalidad de Joint Venture, ante la eventualidad de un no cumplimiento por la contraparte.

- Al complementar lo anterior con datos de riesgo país, se puede proponer una modalidad de Joint Venture para los países menos riesgosos como Singapur (A) y Hong Kong (A); y se puede proponer entrar con modelo de franquicia o royalty para los países relativamente más riesgosos, tales como Malasia (BBB), China (BB) y Tailandia (BB).

Por otra parte, se hace un ranking con proyección 2015, que incorpora los 6 indicadores<sup>25</sup> mayor impacto en la industria turístico-inmobiliaria para la empresa en estudio. Esto se hace para incorporar el hecho de que el mercado es cambiante y entrega permanentemente mayor información que moldea nuevos escenarios para las empresas, que deben ser considerados.

Los resultados arrojan que China e India pasan a ubicar las dos primeras posiciones en 2015. Esto no sorprende y va en la misma línea de la mayoría de los estudios sobre qué países serán los protagonistas del futuro en la economía mundial.

Al comparar el ranking 2015 con el ranking obtenido para 2010 -en base a los 6 indicadores previos- se observa la evolución de la puntuación para cada país. Esta puntuación, representa el comportamiento y/o ciclo de evolución de la industria turístico-inmobiliaria, en la que se mueve la empresa en estudio.

Según la variación del puntaje 2010-2015, se definen 3 categorías que corresponden al crecimiento, madurez y saturación de la industria turístico-inmobiliaria en cada país.

Se entenderá por “crecimiento” cuando hay suficiente espacio y es conveniente que nuevos actores ingresen al mercado, “madurez” cuando quizá es conveniente que las empresas esperen el surgimiento de nuevos ciclos de crecimiento, y “saturación” cuando ya existen muchos inversionistas que han tomado posición en dicho mercado, por lo que la alta competencia no representa una buena oportunidad de ingreso.

---

<sup>25</sup> Población, tasa crecimiento urbanización, indicador competitividad GCI sobre protección de propiedad intelectual, ingresos por turismo, costo transferencia bienes raíces y permisos de construcción.

Para hacer recomendaciones responsables a un inversionista, es preciso considerar ambas clases de indicadores, genéricos al país y específicos a la industria, en combinación también con aspectos internos de la empresa.

Así, para recomendar a la empresa el país más atractivo para invertir en Asia, será interesante establecer en cuál de los 5 países más atractivos del ranking 2010, la industria está en crecimiento, y al mismo tiempo combinar esta información con la realidad particular de la empresa, esto es, con los factores claves de éxito de la empresa y/o recursos con que cuenta la empresa para generar valor, mencionados anteriormente.

Así, podemos ver que China comparte ambas condiciones señaladas e India le sigue de cerca pues si bien figura en el TOP-6 del ranking 2010, la industria estaría en crecimiento en dicho país. De el resto de los países TOP-5 del ranking 2010, siguen siendo interesantes Hong Kong y Malasia, pues ahí la industria estaría en madurez, por lo que la empresa debiera seguir de cerca estos mercados ante posibles apariciones de nuevos ciclos de crecimiento.

Entonces, fruto del resultado y análisis de la presente tesis, es posible recomendar a la empresa como destino de inversiones en la industria turístico-inmobiliaria, los siguientes países en orden de atractivo: China, India, Hong Kong y Malasia. En cualquier caso es necesario tomar todas las precauciones para proteger su propiedad intelectual en países como China, y además observar que la manera más recomendada para operar en estos países es vía royalty, con excepción de Hong Kong en donde cabría la posibilidad de un Joint Venture.

Finalmente, antes de invertir o hacer un negocio, se aconseja a la empresa siempre monitorear la evolución de aquellos indicadores macro o más genéricos al país mencionados en esta tesis, tales como el PIB, la gobernanza en términos de corrupción o el nivel de protección que existe para los inversionistas en términos de transparencia, responsabilidad, entre otros.

## **Anexo A: Teorías de Internacionalización**

### **1. Marco General**

Durante los últimos 20 años los costos de transporte y comunicaciones han disminuido notablemente, aumentando los mercados potenciales para las empresas.

Por otra parte, la disminución de costos gracias a las economías de escala ha presionado a la baja incluso, las barreras culturales entre países. Cada vez es más viable instalar oficinas comerciales en cualquier país que tenga las ventajas competitivas para ello.

La creciente importancia de la inversión extranjera en el desarrollo económico de los países y la rápida expansión de empresas multinacionales han transformado las estrategias de las industrias de bienes y servicios (Dunning, 1992).

### **2. Concepto de internacionalización**

Distintos autores han definido el concepto de internacionalización. Para algunos se define como un proceso dinámico y evolutivo que implica la proyección hacia el exterior de la actividad empresarial (Turnbull, 1987). Para otros, es un proceso secuencial y ordenado, resultado de la experiencia acumulada, que supone para la empresa un compromiso creciente de fórmulas organizativas cada vez más complejas (Wind, Douglas y Perlmutter, 1973).

Finalmente, la internacionalización también es percibida como un proceso de adaptación de la empresa al entorno internacional (Calof y Beamish, 1995) o simplemente como un proceso estratégico más de esta (Melin, 1992).

### 3. Empresa y la internacionalización

La empresa Empresa comercializa alrededor del mundo un solo producto, cual es la tecnología para construir y mantener grandes lagunas de aguas cristalinas. Este know-how además conlleva la entrega de una serie de servicios de asesoría desde el inicio de un proyecto.

Convencionalmente se clasifica a los *servicios* como intangibles, invisibles, perecederos y que deben producirse y consumirse simultáneamente. Y para que se de la internacionalización de los servicios, estos deben ser considerados una transacción internacional, esto es, las fronteras del país deben ser cruzadas por elementos incluidos en al menos una de las siguientes categorías: bienes; capital; personas; y/o información (UNCTAD, 1991). En el caso de EMPRESA , se trata fundamentalmente de información en la forma de *know-how* o conocimiento.

Con relación a la *propiedad del conocimiento*, la principal ventaja de la estructura orgánica de las empresas transnacionales es que les permite retener el control sobre la información que les pertenece. Las actividades de servicio constituyen el fuerte de estas empresas, y como el conocimiento y la especialización técnica se pueden transferir internacionalmente, no es imprescindible maximizar las economías de escala de la producción en un país (Vandermewe y Chadwick, 1989). En otras palabras, el dominio de los conocimientos técnicos relativos a un servicio constituye un activo que puede ser transferido internacionalmente y que tiene sus raíces en los arreglos institucionales de las empresas transnacionales. A través de estos, la empresa logra obtener una presencia mundial, permitiendo el uso de la imagen de marca, un marketing conjunto y otros elementos que permiten estandarizar el producto a nivel internacional.

A continuación se describen brevemente cinco teorías de internacionalización, para terminar con las ventajas y etapas de proceso.

#### **4. Ciclo Internacional del Producto**

Al combinar las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional, con una visión del comportamiento individual de cada empresa, se hace más real la teoría de la ventaja comparativa, introduciendo elementos tales como:

- La innovación en el producto
- Los efectos de las economías de escala
- La incertidumbre en los negocios internacionales

Las distintas etapas por las que atraviesan los nuevos productos fruto de la innovación, determinan las decisiones sobre la localización de la producción y tienen efectos sobre la internacionalización de la empresa (Venon, 1966).

#### **5. Internacionalización y Costos de transacción**

Una empresa local internacionalizará actividades cuando el hacerlo le permita reducir los costos de transacción derivados de usar el mercado. En otras palabras, la decisión de una empresa de invertir en el exterior dependerá de la comparación entre los costos involucrados en el intercambio entre la empresa local y la extranjera, y los costos de internacionalizar las actividades de la empresa extranjera.

Las transacciones de productos intermedios entre países son organizadas por jerarquías en vez de venir dadas por las fuerzas del mercado. Tienen que darse dos condiciones:

- Que existan ventajas de localizar las actividades en el exterior;
- Que organizar estas actividades en otro país resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión.

Es decir, la existencia de estas imperfecciones del mercado permiten beneficiarse de ser multinacional, al existir la posibilidad de que la empresa internalice la transacción a un menor costo (Buckely y Casson, 1979).

## **6. Teoría ecléctica**

Esta teoría reconcilia puntos de vista de otras teorías. Una empresa elegirá explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa, lo que implica convertirse en una multinacional, cuando se den las siguientes tres condiciones (Dunning, 1992):

- La empresa debe poseer ventajas propias frente a las firmas de otras nacionalidades sirviendo determinados mercados. Ventajas derivadas de la posesión de derechos de propiedad o activos intangibles (ej. Know-how) y ventajas derivadas del gobierno común de una red de activos.
- La empresa que posee ventajas propias le será más ventajoso explotarlas que venderlas o alquilarlas a otras firmas localizadas en otros países, es decir, internacionalizar dichas ventajas a través de la extensión de su cadena de valor añadido o de la adición de nuevas actividades.
- Debe resultar rentable para la empresa localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de determinadas localizaciones en cuanto a sus dotaciones específicas de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras.

## **7. Teoría de las Fases del Desarrollo**

Establece que la empresa pasa por cuatro etapas diferentes en la penetración de un mercado extranjero determinado, que constituye la cadena de establecimientos (Johanson y Vahlne, 1977): (1) exportaciones esporádicas o no regulares, (2) exportación a través de representantes independientes, (3)

establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero y (4) establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

## **8. Teoría Evolutiva de la Empresa Multinacional**

Según esta teoría, las empresas multinacionales compiten sobre la base de: (a) superioridad de su información y conocimiento (know-how) y de sus capacidades para desarrollar nuevos conocimientos a través del aprendizaje experimental, y; (b) que los límites al crecimiento de la empresa no se encuentran sólo en la competitividad de otras empresas y en la demanda de los mercados, sino en la medida en que éstas pueden replicar su ventaja más rápidamente que los esfuerzos de imitación e innovación de sus competidores (Kogut y Zander, 1993).

## **9. Ventajas y etapas del proceso de Internacionalización**

Con respecto a la manera de entrar a un mercado extranjero, esta conforma una decisión clave para las empresas que deciden internacionalizar sus actividades. En términos generales, se pueden diferenciar tres grandes modos de entrada: exportación, inversión directa en el exterior y contratos de licencias.

Cabe señalar que en etapas de inicialización, para el caso del sector Tecnología y Proyectos, es clave contar con un representante cualificado con gran capacidad de gestión ante empresas y organismos oficiales.

Dentro de las ventajas por áreas de la empresa se cuentan:

### Comercialización:

- Acceso a un mercado más amplio
- Estabilidad de las ventas
- Proximidad al cliente
- Mejora de la imagen (interna y externa)
- Supresión de barreras proteccionistas

#### Finanzas:

- Diversificación de riesgos
- Las mismas ventajas que aplican a la comercialización

#### RRHH:

- Aprendizaje
- Experiencia trasplantable al mercado nacional
- Mejora de las técnicas de organización y gestión

Finalmente, el proceso de internacionalización puede dividirse en 4 etapas: *Inicio*, *Crecimiento*, *Instalación* y *Consolidación*. Un buen indicador, y muy simple en su construcción, para diferenciar las distintas etapas es el nivel de exportaciones como porcentaje de la facturación total.

La etapa de *inicio* se caracteriza por exportaciones puntuales y directas, prospección de mercados exteriores. Su duración en el tiempo es variable.

La etapa de *crecimiento* se identifica por exportaciones continuas a través de canales de distribución tradicionales en mercados más atractivos. Esta etapa puede durar entre 3 y 6 años según la empresa, la industria y el entorno.

La etapa de *instalación* se distingue por la sustitución de uno o más eslabones de la cadena de distribución directa. Al igual que la etapa anterior esta fase puede extenderse entre 3 y 5 años acorde a las condiciones de la empresa, la industria y el entorno.



La última etapa se puede describir como la *consolidación* de la presencia en el mercado. En esta etapa se esta en presencia de una empresa internacional.



## Anexo B: Índices de Competitividad - países de Asia<sup>26</sup>

### 1. Población - Sur y Este de Asia (2008)

Economy	Population 2008 Miles	Puntaje
Taiwan, China	-	
Afghanistan	-	
China	1,325,640	4
India	1,139,965	4
Indonesia	228,249	3
Pakistan	166,037	3
Bangladesh	160,000	3
Philippines	90,348	2
Vietnam	86,211	2
Thailand	67,386	2
Nepal	28,582	2
Malaysia	26,993	2
Sri Lanka	20,156	2
Cambodia	14,700	2
Hong Kong, China	6,978	1
Lao PDR	6,205	1
Singapore	4,839	1
Mongolia	2,632	1
Timor-Leste	1,098	1
Bhutan	687	1
Brunei Darussalam	397	1
Maldives	310	1

Países del Sur de Asia   
 Países del Este de Asia 

Fuente: World Development Indicators database, World Bank, 15 September 2009

<sup>26</sup> Incluye los puntajes estandarizados para elaborar el ranking y las proyecciones a 2015.

## 2. Población - Sur y Este de Asia (puntaje proyectado 2015)

Indicador	Puntaje población base	annual pop growth %	Puntaje población 2015
Taiwan, China	-	-	-
Afghanistan	-	-	-
China	4	0.5	4.14
India	4	1.3	4.38
Indonesia	3	1.1	3.24
Pakistan	3	2.1	3.47
Bangladesh	3	1.4	3.31
Philippines	2	1.8	2.27
Vietnam	2	1.2	2.17
Thailand	2	0.6	2.09
Nepal	2	1.8	2.27
Malaysia	2	1.7	2.25
Sri Lanka	2	0.7	2.10
Cambodia	2	1.7	2.25
Hong Kong, China	1	0.4	1.03
Lao PDR	1	1.8	1.13
Singapore	1	3	1.23
Mongolia	1	1.1	1.08
Timor-Leste	1	3.2	1.25
Bhutan	1	1.5	1.11
Brunei Darussalam	1	1.9	1.14
Maldives	1	1.4	1.10

Fuente: elaboración propia.

### 3. Producto geográfico bruto total PPP - Sur y Este de Asia (2008)


Economy	GDP 2008 PPP MM\$US	Puntaje
Taiwan, China	-	
China	7,903,235	4
India	3,388,473	4
Indonesia	907,264	3
Thailand	519,049	3
Pakistan	439,036	2
Malaysia	383,709	2
Philippines	317,110	2
Hong Kong, China	306,487	2
Vietnam	240,093	2
Singapore	238,503	2
Bangladesh	213,504	2
Sri Lanka	91,921	1
Nepal	31,791	1
Afghanistan	30,602	1
Cambodia	27,997	1
Brunei Darussalam	19,540	1
Lao PDR	13,243	1
Mongolia	9,388	1
Bhutan	3,266	1
Maldives	1,709	1
Timor-Leste	880	1

Países del Sur de Asia   
 Países del Este de Asia

Fuente: World Development Indicators database, World Bank, 15 September 2009

#### 4. Distribución del ingreso para quintil superior - Sur y Este de Asia (2000)



Economy	Income 2000 Highest 20%	Puntaje
Taiwan, China	-	
Maldives	-	
Brunei Darussalam	-	
Bhutan	-	
Afghanistan	-	
Timor-Leste	-	
Malaysia	54.3	4
Philippines	52.3	4
Mongolia	51.2	4
Hong Kong, China	50.7	3
Thailand	50.0	3
China	50.0	3
Singapore	49.0	3
Cambodia	47.6	2
Vietnam	45.4	2
Lao PDR	45.0	2
Nepal	44.8	2
Indonesia	43.3	1
India	43.3	1
Pakistan	42.3	1
Sri Lanka	42.2	1
Bangladesh	41.3	1

Países del Sur de Asia   
 Países del Este de Asia 

Fuente: World Development Indicators database, World Bank, 2005 (data of year 2000).

## 5. Índice de Competitividad IMD - Sur y Este de Asia (2009)

Economy	IMD Comp. Index 2009	Puntaje
Hong Kong, China	2	4
Singapore	3	4
Malaysia	18	3
China	20	3
Taiwan, China	23	2
Thailand	26	2
India	30	2
Indonesia	42	1
Philippines	43	1
Maldives	-	
Brunei Darussalam	-	
Bhutan	-	
Afghanistan	-	
Timor-Leste	-	
Mongolia	-	
Cambodia	-	
Vietnam	-	
Lao PDR	-	
Nepal	-	
Pakistan	-	
Sri Lanka	-	
Bangladesh	-	

Países del Sur de Asia   
 Países del Este de Asia 

Fuente: IMD World Competitiveness Yearbook 2009.

## 6. Índice de Competitividad GCI - Asia y Oceanía (2009-2010)

Economy	GCI Rank 2009-2010	Puntaje
Singapore	3	4
Hong Kong	11	4
Taiwan, China	12	4
Malaysia	24	4
China	29	4
Brunei Darussalam	32	4
Thailand	36	3
India	49	3
Indonesia	54	3
Vietnam	75	2
Sri Lanka	79	2
Phillippines	87	2
Pakistan	101	1
Bangladesh	106	1
Cambodia	110	1
Mongolia	117	1
Nepal	125	1
Timor-Leste	126	1

Países del Sur de Asia   
 Países del Este de Asia 

Fuente: The Global Competitiveness Report 2009-2010, The World Economic Forum.

**7. Índice de Competitividad GCI - Asia y Oceanía (2009-2010) - Derechos de propiedad intelectual.**

Country	GCI Propiedad Int.	Puntaje
Singapore	2	4
Hong Kong, China	14	4
Taiwan, China	31	4
Malaysia	37	3
China	43	3
Brunei Darussalam	50	3
India	55	3
Sri Lanka	66	2
Vietnam	73	2
Thailand	75	2
Indonesia	78	2
Philippines	96	2
Pakistan	98	1
Cambodia	105	1
Bangladesh	112	1
Mongolia	113	1
Nepal	115	1
Timor-Leste	128	1
Afghanistan	-	
Lao PDR	-	
Bhutan	-	
Maldives	-	

Fuente: The Global Competitiveness Report 2009-2010, The World Economic Forum.

**8. Índice de Competitividad GCI - Asia y Oceanía (2014-2015) - Derechos de propiedad intelectual.**

A)

Country	GCI Propiedad Int.2009-10	GCI Propiedad Int.2010-11	annual growth %	GCI Propiedad Int.2014-15
Singapore	2	3	0.50	15.19
Hong Kong, China	14	8	-0.43	0.85
Taiwan, China	31	22	-0.29	5.58
Malaysia	37	37	0.00	37.00
China	43	43	0.00	43.00
Brunei Darussalam	50	53	0.06	66.91
India	55	61	0.11	92.30
Sri Lanka	66	56	-0.15	29.02
Vietnam	73	88	0.21	185.83
Thailand	75	87	0.16	157.53
Indonesia	78	74	-0.05	59.95
Philippines	96	102	0.06	129.99
Pakistan	98	99	0.01	103.10
Cambodia	105	107	0.02	115.39
Bangladesh	112	115	0.03	127.83
Mongolia	113	121	0.07	159.08
Nepal	115	125	0.09	174.49
Timor-Leste	128	130	0.02	138.32

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de The Global Competitiveness Report 2009-2010, The World Economic Forum.



**B) Puntajes 2015 del Índice de Competitividad GCI - Asia y Oceanía (2014-2015) -  
Derechos de propiedad intelectual.**

Country	GCI Propiedad Int.2014-15	Puntaje 2015
Hong Kong, China	0.85	4
Taiwan, China	5.58	4
Singapore	15.19	4
Sri Lanka	29.02	4
Malaysia	37.00	4
China	43.00	4
Indonesia	59.95	3
Brunei Darussalam	66.91	3
India	92.30	3
Pakistan	103.10	2
Cambodia	115.39	2
Bangladesh	127.83	2
Philippines	129.99	2
Timor-Leste	138.32	2
Thailand	157.53	1
Mongolia	159.08	1
Nepal	174.49	1
Vietnam	185.83	1

delta	46.2449073
	139.59
	93.34
	47.10
	0.85

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de The Global Competitiveness Report 2009-2010, The World Economic Forum.

## 9. Crecimiento económico - Sur y Este de Asia y Pacífico (2008)

Country Name	Growth (%) YR2008
American Samoa	..
Brunei Darussalam	..
French Polynesia	..
Guam	..
Korea, Dem. Rep.	..
Myanmar	..
New Caledonia	..
Northern Mariana Islands	..
Afghanistan	..
Bhutan	13.82
Macao, China	13.21
Timor-Leste	13.17
China	9.00
Mongolia	8.86
Lao PDR	7.53
Solomon Islands	7.36
India	7.09
Vanuatu	6.60
Bangladesh	6.21
Vietnam	6.15
Indonesia	6.06
Pakistan	5.95
Sri Lanka	5.95
Papua New Guinea	5.75
Maldives	5.75
Nepal	5.35
Cambodia	5.24
Malaysia	4.64
Philippines	3.84
Australia	3.68
Kiribati	3.40
Thailand	2.58
Hong Kong, China	2.37
Korea, Rep.	2.22
Marshall Islands	1.50
Tonga	1.20
Singapore	1.15
Fiji	0.20
Japan	-0.70
Palau	-1.00
Micronesia, Fed. Sts.	-1.00
New Zealand	-1.60
Samoa	-3.43

Fuente: World Bank 2008.

## 10. Índice de facilidad para hacer negocios - Sur y Este de Asia (2010)

Economy	Dealing with Construction Permits	Puntaje
Hong Kong, China	1	4
Singapore	2	4
Maldives	9	4
Thailand	13	4
Indonesia	61	3
Vietnam	69	3
Brunei Darussalam	75	3
Timor-Leste	87	3
Taiwan, China	97	2
Mongolia	103	2
Pakistan	105	2
Malaysia	109	2
Philippines	111	2
Lao PDR	115	2
Bangladesh	118	2
Bhutan	127	2
Nepal	131	2
Cambodia	145	1
Afghanistan	149	1
Sri Lanka	168	1
India	175	1
China	180	1

Fuente: World Bank 2010.

## 11. Índice de facilidad para hacer negocios - Sur y Este de Asia (2010)

Economy	Registering Property	Puntaje
Thailand	6	4
Singapore	16	4
Mongolia	25	4
Nepal	26	4
Taiwan, China	30	4
China	32	4
Vietnam	40	4
Bhutan	41	4
Hong Kong, China	75	3
Malaysia	86	3
India	93	3
Indonesia	95	2
Philippines	102	2
Cambodia	116	2
Pakistan	119	2
Sri Lanka	148	1
Lao PDR	161	1
Afghanistan	164	1
Bangladesh	176	1
Maldives	183	1
Brunei Darussalam	183	1
Timor-Leste	183	1

Fuente: World Bank 2010.

## 12. Índice de facilidad para hacer negocios - Sur y Este de Asia (2010)

Economy	Protecting Investors	Puntaje
Singapore	2	4
Hong Kong, China	3	4
Malaysia	4	4
Thailand	12	4
Bangladesh	20	4
Mongolia	27	4
Pakistan	27	4
Indonesia	41	4
India	41	4
Taiwan, China	73	3
Maldives	73	3
Sri Lanka	73	3
Nepal	73	3
Cambodia	73	3
China	93	2
Brunei Darussalam	119	2
Bhutan	132	2
Philippines	132	2
Timor-Leste	132	2
Vietnam	172	1
Lao PDR	182	1
Afghanistan	183	1

Fuente: World Bank 2010.

### 13. Índice de facilidad para hacer negocios - Sur y Este de Asia (2010)

Economy	Enforcing Contracts	Puntaje
Hong Kong, China	3	4
Singapore	13	4
China	18	4
Thailand	24	4
Vietnam	32	4
Bhutan	33	4
Mongolia	36	4
Malaysia	59	3
Taiwan, China	90	3
Maldives	92	3
Lao PDR	111	2
Philippines	118	2
Nepal	122	2
Sri Lanka	137	2
Cambodia	141	1
Indonesia	146	1
Pakistan	158	1
Brunei Darussalam	160	1
Afghanistan	164	1
Bangladesh	180	1
India	182	1
Timor-Leste	183	1

Fuente: World Bank 2010.

#### 14. Índice de facilidad para hacer negocios - Sur y Este de Asia (2010)

Economy	Employing Workers	Puntaje
Singapore	1	4
Brunei Darussalam	4	4
Hong Kong, China	6	4
Bhutan	12	4
Maldives	41	3
Mongolia	44	3
Thailand	52	3
Malaysia	61	3
Afghanistan	69	3
Timor-Leste	89	2
Sri Lanka	96	2
Vietnam	103	2
India	104	2
Lao PDR	107	2
Philippines	115	2
Bangladesh	124	1
Cambodia	134	1
China	140	1
Pakistan	146	1
Nepal	148	1
Indonesia	149	1
Taiwan, China	153	1

Fuente: World Bank 2010.

## 15. Índice de facilidad para hacer negocios - Sur y Este de Asia (2010)

Economy	Getting Credit	Puntaje
Singapore	4	4
Hong Kong, China	4	4
Thailand	71	3
Malaysia	1	4
Taiwan, China	71	3
Mongolia	71	3
Pakistan	61	3
Maldives	150	1
China	61	3
Vietnam	30	4
Brunei Darussalam	113	2
Sri Lanka	71	3
Bangladesh	71	3
Indonesia	113	2
Nepal	113	2
Bhutan	177	1
India	30	4
Philippines	127	2
Cambodia	87	3
Afghanistan	127	2
Timor-Leste	181	1
Lao PDR	150	1

Fuente: World Bank 2010.



16. Índice de facilidad para hacer negocios - Sur y Este de Asia – datos proyectados a 2015.

A)

Ranking Doing Business			
economy	Year	Dealing with Construction Permits Rank	Registering Property Rank
Afghanistan	DB2010	147	165
Afghanistan	DB2011	149	170
annual growth %		0.013605442	0.03030303
	DB2015	157.2758363	191.5617651
Bangladesh	DB2010	116	177
Bangladesh	DB2011	116	172
annual growth %		0	-0.028248588
	DB2015	116	153.3730906
Bhutan	DB2010	126	41
Bhutan	DB2011	123	48
annual growth %		-0.023809524	0.170731707
	DB2015	111.6974804	90.17180434
Brunei Darussalam	DB2010	74	183
Brunei Darussalam	DB2011	74	183
annual growth %		0	0
	DB2015	74	183
Cambodia	DB2010	146	120
Cambodia	DB2011	146	117
annual growth %		0	-0.025
	DB2015	146	105.7314832
China	DB2010	180	34
China	DB2011	181	38
annual growth %		0.005555556	0.117647059
	DB2015	185.0558651	59.29284851
Hong Kong SAR, China	DB2010	1	54
Hong Kong SAR, China	DB2011	1	56
annual growth %		0	0.037037037
	DB2015	1	64.7686874

Fuente: Reporte customizado para países e indicadores seleccionados a partir de datos de World Bank 2010. Proyección 2015 es elaboración propia.

## B) Continuación

<b>Ranking Doing Business</b>			
economy	Year	Dealing with Construction Permits	Registering Property
		Rank	Rank
India	DB2010	176	90
India	DB2011	177	94
annual growth %		0.005681818	0.044444444
	DB2015	181.0571419	111.8585616
Indonesia	DB2010	60	94
Indonesia	DB2011	60	98
annual growth %		0	0.042553191
	DB2015	60	115.7761128
Lao PDR	DB2010	114	162
Lao PDR	DB2011	115	163
annual growth %		0.00877193	0.00617284
	DB2015	119.0884921	167.0621106
Malaysia	DB2010	109	85
Malaysia	DB2011	108	60
annual growth %		-0.009174312	-0.294117647
	DB2015	104.0909053	14.89637337
Maldives	DB2010	9	183
Maldives	DB2011	9	147
annual growth %		0	-0.196721311
	DB2015	9	61.2043535
Mongolia	DB2010	103	25
Mongolia	DB2011	104	27
annual growth %		0.009708738	0.08
	DB2015	108.0980346	36.73320192
Nepal	DB2010	131	26
Nepal	DB2011	130	25
annual growth %		-0.007633588	-0.038461538
	DB2015	126.0757554	21.37010478

Fuente: Reporte customizado para países e indicadores seleccionados a partir de datos de World Bank 2010. Proyección 2015 es elaboración propia.

### C) Continuación

<b>Ranking Doing Business</b>			
economy	Year	Dealing with Construction Permits	Registering Property
		Rank	Rank
Pakistan	DB2010	102	118
Pakistan	DB2011	98	126
annual growth %		-0.039215686	0.06779661
	DB2015	83.50830936	163.804073
Philippines	DB2010	124	102
Philippines	DB2011	156	102
annual growth %		0.258064516	0
	DB2015	390.7835296	102
Singapore	DB2010	2	16
Singapore	DB2011	2	15
annual growth %		0	-0.0625
	DB2015	2	11.58714294
Sri Lanka	DB2010	167	151
Sri Lanka	DB2011	169	155
annual growth %		0.011976048	0.026490066
	DB2015	177.2424067	172.0880453
Taiwan, China	DB2010	94	30
Taiwan, China	DB2011	95	32
annual growth %		0.010638298	0.066666667
	DB2015	99.10752075	41.42522469
Thailand	DB2010	13	5
Thailand	DB2011	12	19
annual growth %		-0.076923077	2.8
	DB2015	8.712299989	3961.7584
Timor-Leste	DB2010	83	183
Timor-Leste	DB2011	128	183
annual growth %		0.542168675	0
	DB2015	723.9981871	183
Vietnam	DB2010	70	39
Vietnam	DB2011	62	43
annual growth %		-0.114285714	0.102564103
	DB2015	38.15630287	63.54536079

Fuente: Reporte customizado para países e indicadores seleccionados a partir de datos de World Bank 2010. Proyección 2015 es elaboración propia.

**17. Índice de facilidad para hacer negocios - Sur y Este de Asia – Puntaje para datos proyectados a 2015.**

**A)**

Year	economy	Dealing with Construction Permits	Ptje 2015
		Rank	
DB2015	Hong Kong SAR, China	1	4
DB2015	Singapore	2	4
DB2015	Thailand	8.712299989	4
DB2015	Maldives	9	4
DB2015	Vietnam	38.15630287	4
DB2015	Indonesia	60	4
DB2015	Brunei Darussalam	74	4
DB2015	Pakistan	83.50830936	4
DB2015	Taiwan, China	99.10752075	4
DB2015	Malaysia	104.0909053	4
DB2015	Mongolia	108.0980346	4
DB2015	Bhutan	111.6974804	4
DB2015	Bangladesh	116	4
DB2015	Lao PDR	119.0884921	4
DB2015	Nepal	126.0757554	4
DB2015	Cambodia	146	4
DB2015	Afghanistan	157.2758363	4
DB2015	Sri Lanka	177.2424067	4
DB2015	India	181.0571419	4
DB2015	China	185.0558651	3
DB2015	Philippines	390.7835296	2
DB2015	Timor-Leste	723.9981871	1

delta 180.7495468  
543.2486403  
362.4990936  
181.7495468

Fuente: Puntaje de proyección 2015 es elaboración propia.

## B) Registering Property

economy	Registering Property	Ptje 2015
	Rank	
Singapore	11.58714294	4
Malaysia	14.89637337	4
Nepal	21.37010478	4
Mongolia	36.73320192	4
Taiwan, China	41.42522469	4
China	59.29284851	4
Maldives	61.2043535	4
Vietnam	63.54536079	4
Hong Kong SAR, China	64.7686874	4
Bhutan	90.17180434	4
Philippines	102	4
Cambodia	105.7314832	4
India	111.8585616	4
Indonesia	115.7761128	4
Bangladesh	153.3730906	4
Pakistan	163.804073	4
Lao PDR	167.0621106	4
Sri Lanka	172.0880453	4
Brunei Darussalam	183	4
Timor-Leste	183	4
Afghanistan	191.5617651	4
Thailand	3961.7584	1

delta 987.5428143  
 2974.215586  
 1986.672771  
 999.1299572

Fuente: Puntaje de proyección 2015 es elaboración propia.

## 18. Ingresos por Turismo en países de Asia OMT 2010

Country	Ingresos por Turismo OMT	Puntaje
Afghanistan	-	
Pakistan	-	
Bangladesh	-	
Philippines	-	
Vietnam	-	
Nepal	-	
Sri Lanka	-	
Cambodia	-	
Lao PDR	-	
Mongolia	-	
Timor-Leste	-	
Bhutan	-	
Brunei Darussalam	-	
Maldives	-	
China	39.7	4
Hong Kong, China	16.5	2
Thailand	15.9	2
Malaysia	15.8	2
India	10.6	1
Singapore	9.2	1
Taiwan, China	7	1
Indonesia	6.3	1

Fuente: UNWTO World Tourism Barometer, 2010.

<http://www.unwto.org/facts/eng/barometer.htm>

## 19. Ingresos por Turismo en países de Asia OMT - Proyección 2015

Country	Ingresos por Turismo OMT 2010	Ingresos por Turismo OMT 2009	annual growth %	Ingresos por Turismo OMT 2015
China	39.7	40.8	-0.02696078	34.6291814
Hong Kong, China	16.5	15.3	0.07843137	24.0683607
Thailand	15.9	17.7	-0.10169492	9.30071666
Malaysia	15.8	15.3	0.03267974	18.5560429
India	10.6	11.8	-0.10169492	6.20047777
Singapore	9.2	10.6	-0.13207547	4.5310373
Taiwan, China	7	5.2	0.34615385	30.9436487
Indonesia	6.3	7.4	-0.14864865	2.81763477

Country	Ingresos por Turismo OMT 2015	Puntaje
China	34.62918138	4
Taiwan, China	30.9436487	4
Hong Kong, China	24.06836069	3
Malaysia	18.55604289	2
Thailand	9.30071666	1
India	6.200477774	1
Singapore	4.531037304	1
Indonesia	2.817634771	1

delta	7.952886652
	26.67629473
	18.72340808
	10.77052142

Fuente: Elaboración propia en base a datos de UNWTO World Tourism Barometer, 2009-10. <http://www.unwto.org/facts/eng/barometer.htm>

## 20. Environmental Performance Index (EPI) – Yale University

Country	EPI	Puntaje
Taiwan, China	-	
Afghanistan	-	
Hong Kong, China	-	
Timor-Leste	-	
Singapore	69.6	4
Nepal	68.2	4
Bhutan	68	4
Maldives	65.9	4
Philippines	65.7	4
Malaysia	65	4
Sri Lanka	63.7	4
Thailand	62.2	3
Brunei Darussalam	60.8	3
Lao PDR	59.6	3
Vietnam	59	3
China	49	2
India	48.3	1
Pakistan	48	1
Indonesia	44.6	1
Bangladesh	44	1
Mongolia	42.8	1
Cambodia	41.7	1

Fuente: 2010 Environmental Performance Index

<http://epi.yale.edu/Countries>.



## 21. Tasa crecimiento urbanización en países de Asia (2005-2010)

Economy	Urban growth rate 2005-2010	Puntaje
Lao PDR	5.65	4
Nepal	4.98	4
Maldives	4.87	4
Timor-Leste	4.84	4
Afghanistan	4.62	4
Bhutan	4.01	3
Viet Nam	3.26	3
Bangladesh	3.21	3
Cambodia	3.03	3
Malaysia	3.01	3
Pakistan	2.97	2
China	2.62	2
Singapore	2.51	2
Brunei Darussalam	2.48	2
India	2.31	2
Philippines	2.14	2
Mongolia	2.00	2
Indonesia	1.74	2
Thailand	1.66	2
Hong Kong, China	0.54	1
Sri Lanka	0.30	1

Fuente: UN, World Urbanization Prospects 2009

<http://esa.un.org/unpd/wup/index.htm>

## 22. Tasa crecimiento urbanización en países de Asia (2010-2015)

Economy	Urban growth rate 2010-2015	Puntaje
Timor-Leste	4.98	4
Lao PDR	4.92	4
Afghanistan	4.68	4
Nepal	4.65	4
Maldives	4.24	4
Bhutan	3.75	3
Cambodia	3.24	3
Bangladesh	3.13	3
Pakistan	3.10	3
Viet Nam	3.03	3
Malaysia	2.44	2
India	2.38	2
China	2.29	2
Philippines	2.26	2
Brunei Darussalam	2.20	2
Mongolia	1.90	1
Thailand	1.77	1
Indonesia	1.72	1
Sri Lanka	1.06	1
Hong Kong, China	0.91	1
Singapore	0.90	1

delta	1.02
limites	3.96
	2.94
	1.92

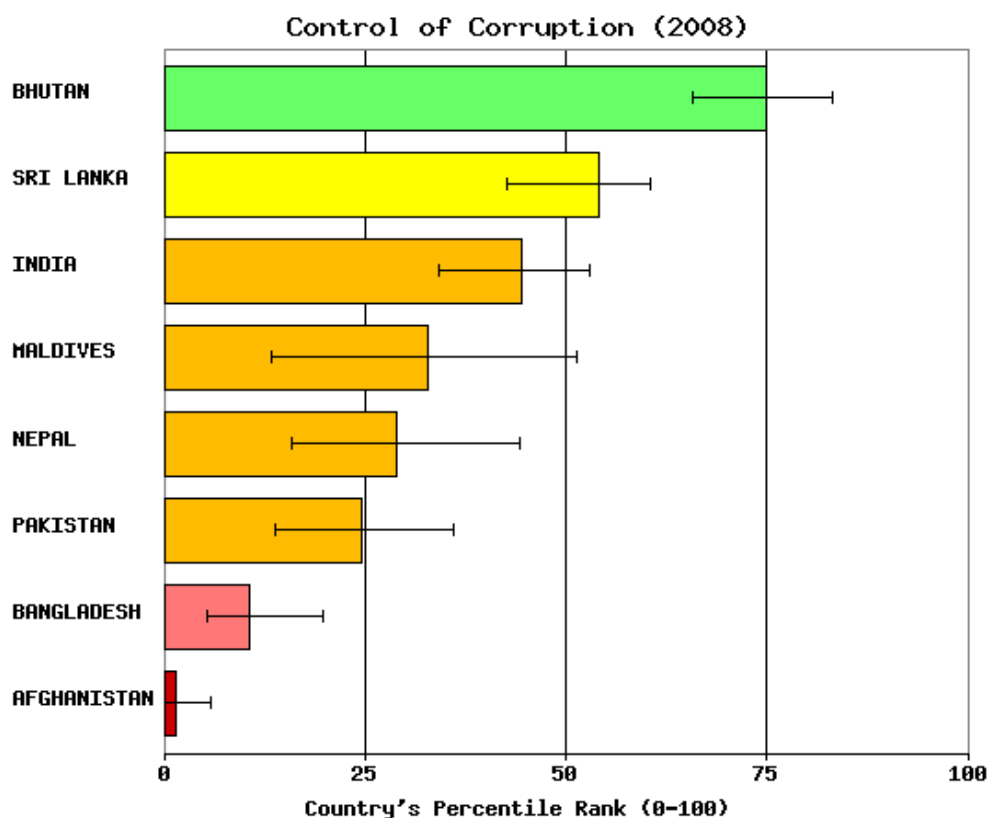
UN, World Urbanization Prospects 2009

<http://esa.un.org/unpd/wup/index.htm>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de UN 2009.

## 23. Índice de Gobernanza - Sur y Este de Asia (2008)<sup>27</sup>

### a) Control de la corrupción: Sur de Asia

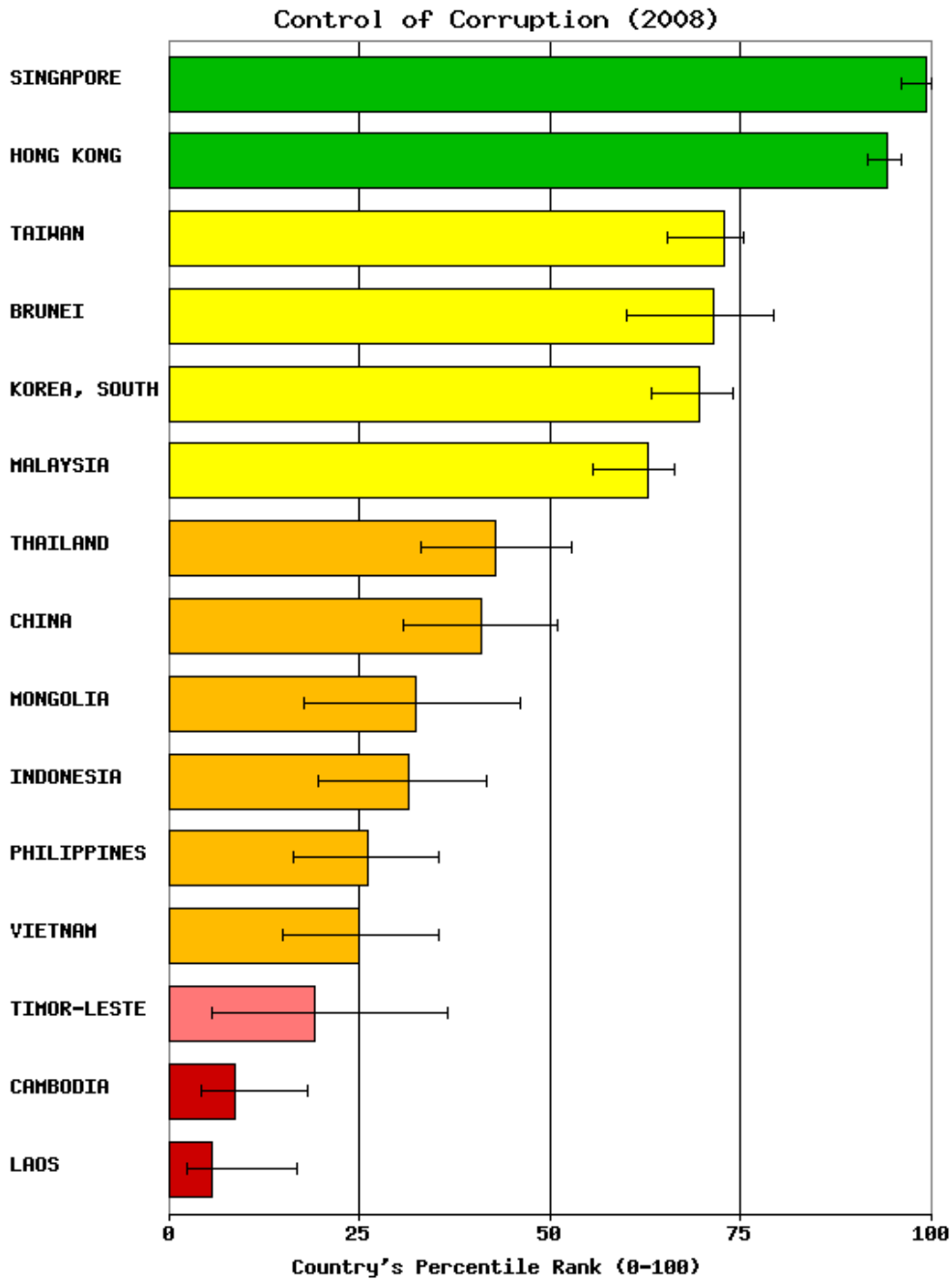


Source: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi 2009: Governance Matters VIII: Governance Indicators for 1996-2008

Note: The governance indicators presented here aggregate the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, and international organizations. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

<sup>27</sup> Al percentil 25 se le asignó 1 punto, al 50, 2, al 75, 3 y al superior 4 puntos.

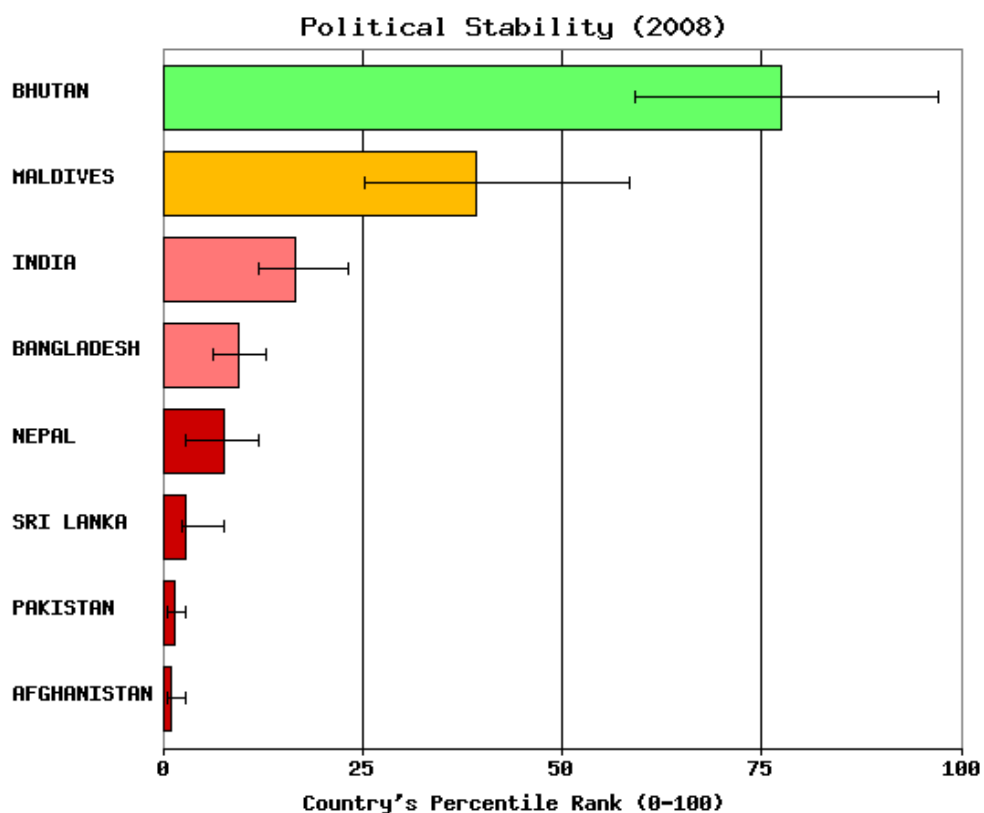
**b) Control de la corrupción: Este de Asia**



Source: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi 2009: Governance Matters VIII: Governance Indicators for 1996-2008

Note: The governance indicators presented here aggregate the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, and international organizations. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

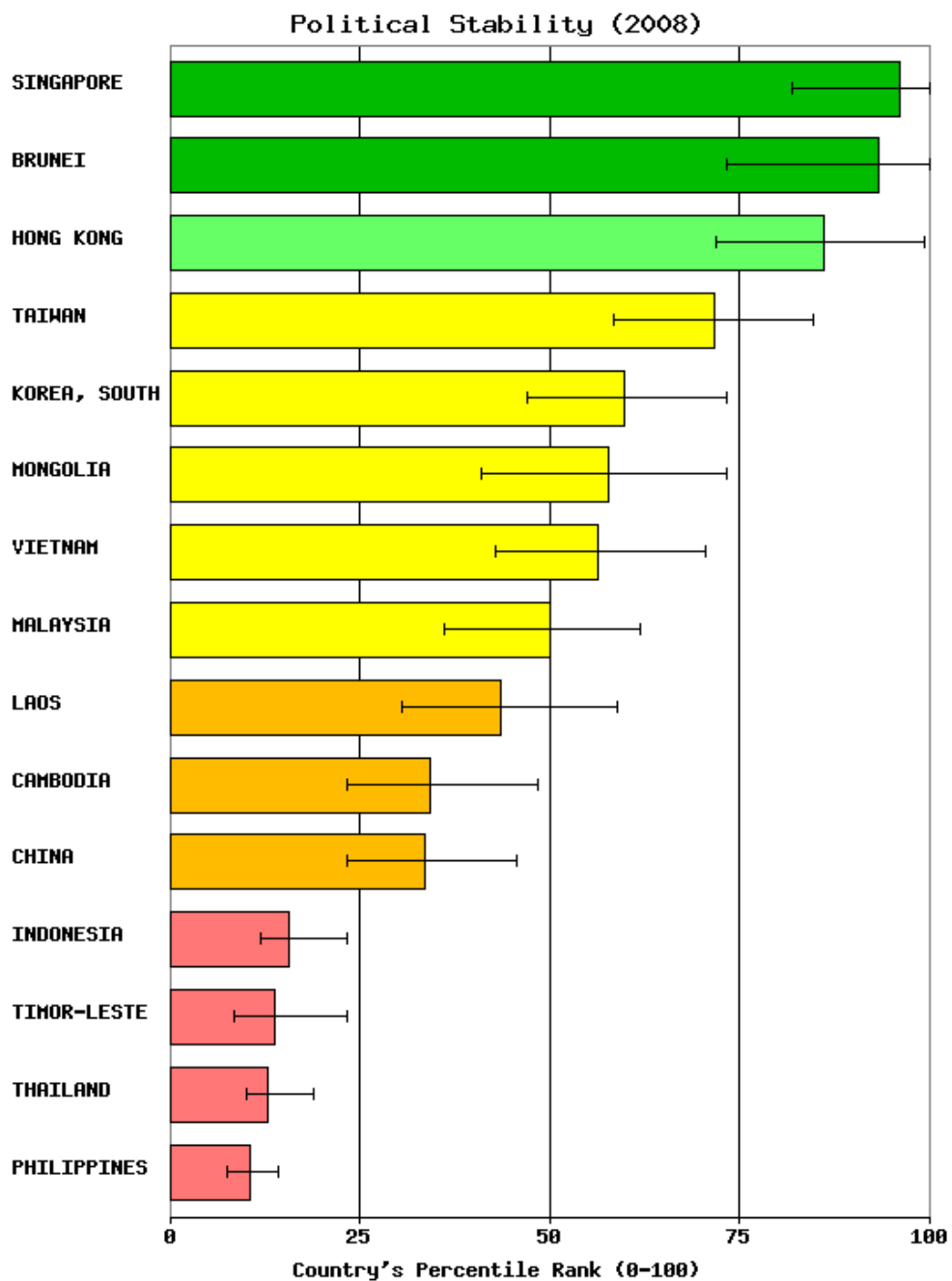
**a) Estabilidad política: Sur de Asia**



Source: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi 2009: Governance Matters VIII: Governance Indicators for 1996-2008

Note: The governance indicators presented here aggregate the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, and international organizations. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

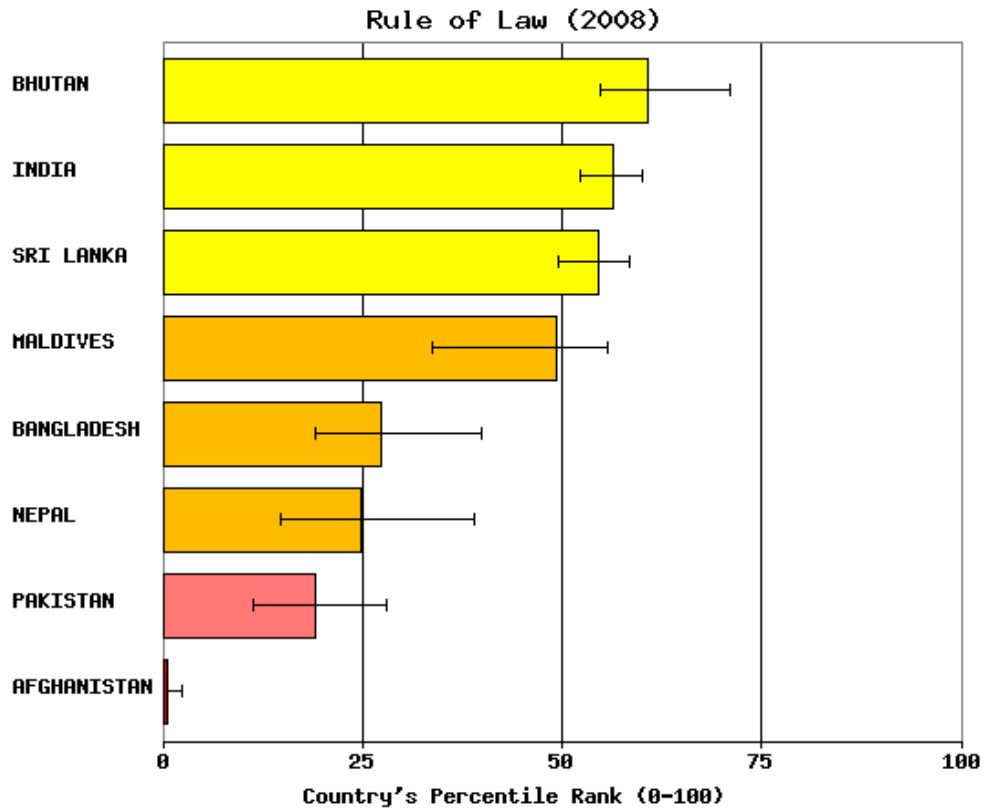
## b) Estabilidad política: Este de Asia



Source: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi 2009: Governance Matters VIII: Governance Indicators for 1996-2008

Note: The governance indicators presented here aggregate the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, and international organizations. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

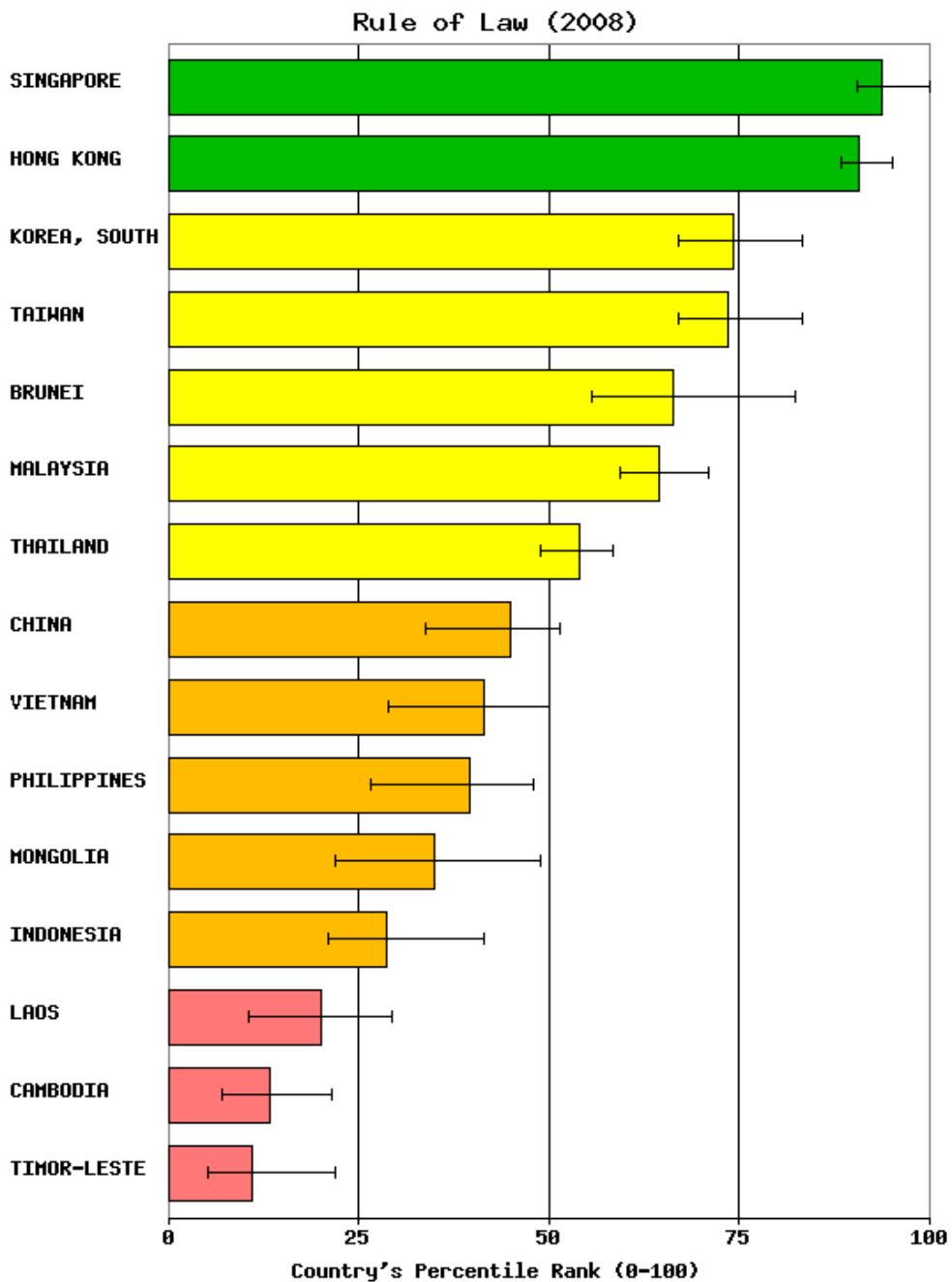
a) Estado de derecho: Sur de Asia



Source: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi 2009: Governance Matters VIII: Governance Indicators for 1996-2008

Note: The governance indicators presented here aggregate the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, and international organizations. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.

**b) Estado de derecho: Este de Asia**



Source: Kaufmann D., A. Kraay, and M. Mastruzzi 2009: Governance Matters VIII: Governance Indicators for 1996-2008

Note: The governance indicators presented here aggregate the views on the quality of governance provided by a large number of enterprise, citizen and expert survey respondents in industrial and developing countries. These data are gathered from a number of survey institutes, think tanks, non-governmental organizations, and international organizations. The WGI do not reflect the official views of the World Bank, its Executive Directors, or the countries they represent. The WGI are not used by the World Bank Group to allocate resources.



## BIBLIOGRAFÍA

- Adler, N. "Multicultural Teams in International Dimensions of Organizational Behaviour", South Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1997. Chapter 5: 123 – 150.
- Calof J. y Beamish, P., "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", International Business Review, 1995. Vol.4, No.2, pg. 115-131.
- Country Analysis report, Datamonitor, 2009.
- David, F., "Conceptos de administración estratégica" 9a Edición, 2002.
- Dunning, J., "Multinational Enterprises and The Global Economy". Workingham: Addison-Weslwey, 1992.
- Ease of Doing Business, <http://www.doingbusiness.org/EconomyRankings>
- GATT y WTO, Normas relativas a la protección de la Propiedad Intelectual. <http://www.wto.org>
- HLB India, "Doing Business in India", 2005. <http://www.hlbi.com>
- IMD World Competitiveness Yearbook 2009, <http://www.imd.ch/research/publications/wcy/upload/scoreboard.pdf>
- Johanson, J. y Vahlne, E. "The Internationalization Process of the Firm –A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments". Journal of International Business Studies, 1977. No. 8, pp. 23-32.
- Jorgenson, Dale and Khuong Vu "Information Technology and the World Economy," Scandinavian Journal of Economics 107, 2005.
- Kogut, B. y Zander, U. "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of Multinational Corporation" Journal of International Business Studies", 1993. Vol. 24, No. 4, 4<sup>th</sup> quarter, pp. 625-645.
- Llamazares García–Lomas, O., "Cómo negociar con éxito con 50 países" PROCHILE, 2007.
- Maturana, S., "Marketing Estratégico", Departamento de Ingeniería Industrial Pontificia Universidad Católica de Chile, diciembre 2008.

- Melin, L., "Internationalization as a Strategy Process". Strategic Management Journal, 1992. Vol. 13, 99-118.
- NATCON 2010, India's premier real estate development conference.  
<http://www.indianrealtynews.com/real-estate-developers/credai-shares-issues-to-be-discussed-at-natcon-2010.html>
- Osterwalder. "Business model design template", 2004.  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_model#cite\\_note-Osterwalder2004-1](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_model#cite_note-Osterwalder2004-1)
- Porter, M., "The Competitive Advantage of Nations". New York: The Free Press, 1990.
- Pujol Bengoechea, B. "Diccionario de comercio exterior", Cultural SA, Madrid, España, 2000.
- Regan, S., "The World Economy in 2002", Cranfield School of Management, 2002.
- Turnbull, P., "A challenge to the stages theory of the Internationalization process. I: Managing Export Entry and Expansion. Concepts and Practice" (Rosson, P. J. & S. R. eds.). New York: Praeger, 1987.
- The World Fact-book, CIA, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/in.html>
- The Global Competitiveness Report 2009-2010, The World Economic Forum, <http://gcr.weforum.org/gcr09/>
- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. "Transcultural Competence: Learning to Lead by Through-Through Thinking and Acting, in 21 Leaders for the 21st Century, How innovative leaders manage the digital age", McGraw Hill, 2002. Part 2 (Chapter 1: 13 – 43).
- UNCTAD, Transfer and Development of Technology in a Changing World Environment: The Challenges of the 1990s (TD/B/C.6/153), Ginebra, 25 enero de 1991. p. 12.
- UNWTO World Tourism Barometer, 2010.  
<http://www.unwto.org/facts/eng/barometer.htm>
- Vandermerwe, S. y Chadwick, M. "The internationalization of Services", The Services Industry Journal, January, 1989. p. 79-93.

- Vernon, R., "International Investment and International Trade in the Product Cycle". Quarterly Journal of Economics, 1966. Vol. 80 (1), 190-207.
- Wind, Y., Douglas S. y Perlmutter, H., "Guidelines for Developing International Marketing Strategies", 1973. Journal of Marketing (April): 14-23.
- World Development Indicators database, World Bank, 2005 y 2009, <http://devdata.worldbank.org>
- Worldwide Governance Indicators, 1996-2008, The World Bank, [http://info.worldbank.org/governance/wgi/sc\\_chart.asp](http://info.worldbank.org/governance/wgi/sc_chart.asp)