



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

Í PLAN DE GLOBALIZACION PARA IT MENTORÍ

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

CARLOS ANDRES GAETE VALENZUELA

PROFESOR GUIA:
CHRISTIAN WILLAT

MIEMBROS DE LA COMISION:

GASTÓN HELD BARRANDEGUY
CHRISTIAN DIEZ FUENTES

SANTIAGO DE CHILE
AGOSTO 2012

El objetivo principal de este proyecto consiste en desarrollar un plan de globalización para la empresa IT Mentor. Esta empresa chilena entrega soluciones tecnológicas basadas principalmente en tecnologías Microsoft y las implementa a través de su personal altamente calificado. La oportunidad de globalización se origina a partir del interés de diversificar los ingresos fuera del mercado chileno, como también responde a la solicitud de actuales clientes que poseen operaciones en América Latina. Estos últimos no han encontrado una calidad de servicios similar por parte de proveedores en el exterior.

Mediante un análisis PEST y considerando también índices tecnológicos, la cartera actual de clientes y la facilidad de Hacer Negocios se escogió a Perú como país de destino para iniciar la internacionalización. Adicionalmente, se decidió que la oferta de servicios para el mercado peruano debe abarcar el mismo portafolio actual de servicios pero dando una mayor prioridad a soluciones basadas en Plataformas Microsoft. Por consiguiente, se escogió como proyecto tipo para este plan de globalización, la venta y mantención de monitoreo de servidores.

Se definieron dos etapas iniciales para comenzar la internacionalización de la empresa. Éstas corresponden a internacionalización de la mano de clientes actuales y Acuerdos Comerciales con Distribuidores de HW Peruanos. Mientras que para la primera el modelo de comercialización se basa en la explotación de la cartera actual de clientes, la segunda se basa en la prospección de nuevos clientes para lograr acuerdos comerciales con empresas peruanas de la misma industria.

La estrategia de IT Mentor consistirá en enviar personal a Perú para las etapas de implementación y mantención por un número de horas definidas mensualmente. El objetivo es realizar la mayor cantidad de actividades remotamente desde Chile y minimizar las horas presenciales en Perú. Lo anterior implica ajustar las tarifas actuales mediante un factor que considere los costos asociados a los viajes del personal. Por otro lado, para afrontar este proyecto es necesaria la contratación de nuevos profesionales y la inversión en servidores a medida que la demanda vaya en aumento.

La proyección de ventas y la estimación de costos consideraron un escenario conservador. El VPN total (asumiendo continuidad perpetua del proyecto después del quinto año) se estimó alrededor de \$500 millones y un periodo de recuperación de la inversión de aproximadamente de 2 años. La sensibilización del proyecto consideró escenarios alternativos pesimista y optimista, donde el VPN total varía desde \$334 millones a \$650 millones respectivamente.

Con el fin de lograr el éxito de este proyecto, se recomienda que IT Mentor adopte una política comercial más proactiva para lograr acuerdos comerciales en territorio peruano, como también que implemente las fases secuencialmente. Además, se recomienda realizar un seguimiento a los indicadores claves de calidad con el objetivo de que la internacionalización no afecte los servicios entregados a los clientes actuales. Finalmente, se sugiere que la empresa siga su política de capacitar a sus colaboradores para lograr una mayor eficiencia operacional y así rentabilizar aún más la operación del negocio.

INDICE

1.	Introducción y Objetivos.....	5
1.1.	Justificación de la Oportunidad.....	5
1.2.	Objetivos y Alcance	6
	Objetivo General.....	6
	Objetivos Específicos.....	6
1.3.	Metodología.....	6
2.	Análisis Mercado y la Industria.....	8
2.1.	Descripción de la Empresa	8
	Misión de IT Mentor.....	14
	Modelo de Negocios.....	14
2.2.	Descripción de la Industria.....	16
2.3.	Mercado Objetivo.....	17
2.4.	Análisis Externo-Interno	18
	Análisis 5 Fuerzas Competitivas de Porter	18
	Análisis FODA.....	22
2.5.	Oportunidad de Globalización	27
3.	Análisis Mercados de Destino	28
3.1.	Análisis PEST Perú	28
	Política.....	28
	Economía	28
	Social.....	30
	Tecnología	30
3.2.	Análisis PEST Colombia	31
	Política.....	31
	Economía	31
	Social.....	33
	Tecnología	33
3.3.	Síntesis Análisis PEST Perú . Colombia	34
3.4.	Comparativo Índices Tecnológicos	35
	Suscriptores Banda Ancha	35
	Penetración Banda Ancha	35

Usuarios Internet como % del total de la población	36
Internet Hosts Per Cápita	36
3.5. Análisis Facilidad para Hacer Negocios	37
3.6. Análisis Portafolio Actual de Clientes y sus Vínculos con Perú y Colombia	39
3.7. Elección Mercado de Destino	40
Análisis PEST	41
Índices Tecnológicos.....	41
Facilidad para Hacer Negocios	41
Cartera Actual de Clientes.....	42
Evaluación Mercados de Destino.....	42
3.8. El Mercado Escogido: Perú.....	44
4. Propuesta de Globalización.....	47
4.1. Descripción del Proyecto.....	47
4.2. Estrategia de Comercialización	48
Servicios a Comercializar	48
Servicio Tipo Escogido.....	48
Modelo de Ingresos.....	49
Precios y Margen de Contribución.....	51
Tarifas Ajustadas por Factor de Internacionalización	55
Modalidad de Pago	57
Beneficio para el Cliente.....	57
Modelo de Comercialización y Ventas	58
Promoción	61
4.3. Operaciones	61
Descripción de la Operación	61
Infraestructura requerida.....	62
Personal	63
Legales.....	64
5. Análisis Económico	66
5.1. Proyecciones de Venta.....	66
5.2. Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre	68
5.3. Evaluación y Análisis Económico del Proyecto.....	72
Valor Terminal del Proyecto	72

Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Período de Recuperación de la Inversión (PRI).....	74
Escenarios Alternativos	75
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	77
7. Referencias.....	79
ANEXO A: CARTERA ACTUAL DE CLIENTES.....	82
ANEXO B: ESTRUCTURA DE COSTOS DE IT MENTOR.....	83
ANEXO C: CARTERA ACTUAL DE CLIENTES Y SUS OPERACIONES EN EL EXTRANJERO.....	84
ANEXO D: RANKING %FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS+.....	85
ANEXO E: FLUJO DE PROCESOS PARA ABORDAR NUEVOS PROYECTOS	86
ANEXO F: PLANIFICACION DE ACTIVIDADES, IMPLEMENTACIONES Y MANTENCIONES SEGUN FASE DE INTERNACIONALIZACION.....	87
ANEXO G: EVOLUCION INGRESOS (UF)	88
ANEXO H: EERR Y FLUJO DE CAJA LIBRE (UF) (ESCENARIOS OPTIMISTA Y PESIMISTA).....	91

1. Introducción y Objetivos

1.1. Justificación de la Oportunidad

El objetivo de la presente tesis es analizar el proceso de internalización que quiere iniciar una firma chilena de servicios de tecnología. El análisis del proceso de internacionalización se llevará a cabo con la empresa IT Mentor, la cual está explorando nuevas oportunidades de negocios en Sudamérica.

IT Mentor es una empresa chilena con operaciones a partir de 2004, cuyo objetivo es implementar soluciones tecnológicas que se ajusten a la medida del cliente a través de servicios integradores. Para poder implementar estas soluciones, la empresa cuenta con personal altamente capacitado, con conocimientos específicos difíciles de replicar en el mercado.

El modelo de negocios de IT Mentor consiste en implementar soluciones integradoras a través de un cliente canal como también a través de un cliente final. El cliente canal es quien subcontrata los servicios integradores de IT Mentor, mientras que el cliente final contrata directamente los servicios a la empresa cuando se ve en la necesidad de implementar alguna solución tecnológica.

Actualmente, la empresa es experta en la implementación de soluciones provistas por la empresa Microsoft, con lo cual depende en gran medida de que esta empresa desarrolle nuevos productos y empuje la actualización de éstos en las empresas usuarias de productos Microsoft.

Finalmente, la compañía se encuentra en un período de expansión a nivel nacional, el cual deberá ser compatibilizado con las iniciativas tendientes a su internacionalización. Esto último tiene un impacto en la estrategia actual de la empresa y en la disponibilidad de recursos destinados a abordar este proceso.

1.2. Objetivos y Alcance

Objetivo General

El objetivo general de esta tesis es desarrollar un plan de globalización para apoyar el proceso de internacionalización de la empresa IT Mentor.

Objetivos Específicos

- Realizar un análisis tanto del mercado como interno de la compañía para determinar cuáles son sus ventajas competitivas, las cuales deberá posicionar en su plan de negocio.
- Realizar un análisis a nivel país de los posibles destinos para determinar cuál es el más apropiado para comenzar el proceso de internacionalización.
- Definir a nivel teórico una estrategia comercial y de penetración del mercado de destino. A su vez definir los aspectos operacionales y viabilidad económica que esta estrategia requiere.

1.3. Metodología

La metodología a utilizar para la realización de esta tesis consistirá en la descripción de la empresa, la descripción de la Industria en la cual IT Mentor participa y la realización de un análisis de Porter y FODA, que permitirán definir las ventajas competitivas que la compañía deberá plasmar en su estrategia comercial. Además, se considera el análisis de diferentes países de la región con el objetivo de determinar cuál sería el destino más apropiado para comenzar la estrategia de internacionalización. Posteriormente, se incluye la definición de un plan comercial que aborda la generación de la oferta de valor para penetrar el mercado de destino, junto con definir el modelo de negocios, actividades promocionales y operacionales que permitan concretar las operaciones en el extranjero. Finalmente, se evalúa la viabilidad económica del plan de globalización

usando herramientas financieras como la confección de flujos de cajas, uso del VAN, TIR y Período de Recuperación de la Inversión, entre otras.

Para la ejecución de la metodología se deberá contar con información que permita definir un plan de negocios acorde a los objetivos deseados y recursos disponibles. Para este efecto, se considera el uso de las siguientes fuentes y herramientas:

- **Fuentes de datos secundarios**

Se revisarán fuentes de datos secundarios tales como ~~%~~Reportes de Inteligencia de Países+ y ~~%~~Ranking de Facilidad para hacer Negocios+, para así obtener información sobre los posibles países de destino y evaluar dichos mercados considerando diferentes aspectos.

- **Fuentes de datos primarios**

También se hará uso de fuentes primarias para la generación de información atinente al proyecto de internacionalización. Esta información primaria será generada utilizando las siguientes herramientas:

Entrevistas en profundidad con expertos

Se realizarán entrevistas con los directivos y colaboradores de la compañía a fin de recopilar información sobre expectativas de crecimiento, definición de ventajas competitivas y la factibilidad de la estrategia a implementar.

Asimismo, también se realizarán entrevistas con colaboradores de Microsoft a fin de incorporar la información sobre crecimientos de mercado para definir de mejor forma la industria donde participa la empresa y a la vez poder elegir de mejor forma el mercado de destino.

2. Análisis Mercado y la Industria

2.1. Descripción de la Empresa

IT Mentor es una Pyme chilena que brinda servicios integradores en el ámbito de las tecnologías Microsoft y que tiene sus orígenes a partir del año 2004. Actualmente maneja una facturación anual cercana a los US\$600.000.

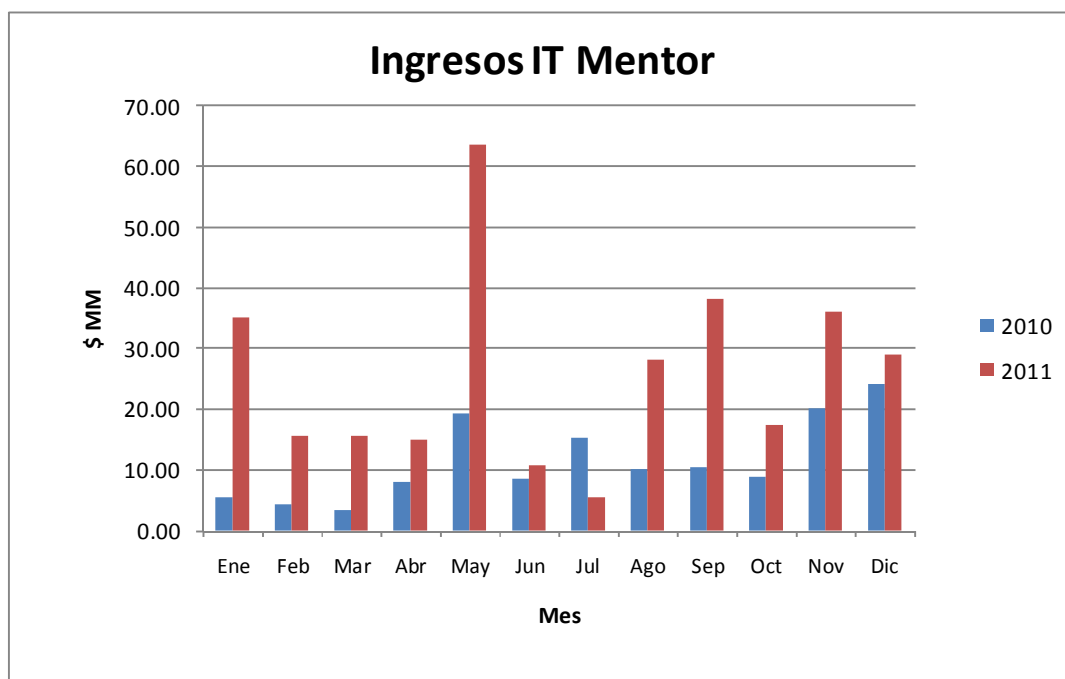


Figura 1 Evolución Ingresos IT Mentor.

En el gráfico anterior, se muestra el comportamiento de los ingresos totales de IT Mentor para los años 2010 y 2011. Estos totalizaron alrededor de US\$274.000 para el período 2010 y US\$620.000 para 2011, reflejando un crecimiento de un 126% de un período al otro y llegando a una facturación promedio mensual cercana a 26 millones de pesos. Cabe mencionar que este crecimiento de un año a otro, responde a la capacidad de abordar más proyectos por parte de la empresa producto de haber aumentado su dotación de personal y haber realizado acciones de fidelización con sus clientes. Por consiguiente, la evolución de las ventas responde más a una tendencia por sobre una coyuntura de mercado.

Actualmente, la empresa está dividida en cinco áreas:

- Administración: esta área la componen el Gerente General y la Secretaria de Gerencia. En términos de perfiles, el Gerente General es Ingeniero Civil Industrial con estudios de postgrado de MBA. Por otro lado, la Secretaria cuenta a su vez con estudios técnicos de Secretariado.
- Ingeniería: está formada por 4 profesionales del área de la Ingeniería y es liderada por el Gerente de Ingeniería.
- Servicios Externos: compuesta por 3 Ingenieros y liderada por el Gerente de área. Estos profesionales prestan servicios a Microsoft en sus dependencias.
- Comercial: liderada por un Gerente de área, que es Ingeniero de profesión. Dependen de él, un Contador y una persona Administrativa.
- Servicios de Apoyo: área que presta asesoría legal y tributaria de manera ocasional. Incluye un Abogado y un Contador que trabajan bajo el esquema de cobro de honorarios.

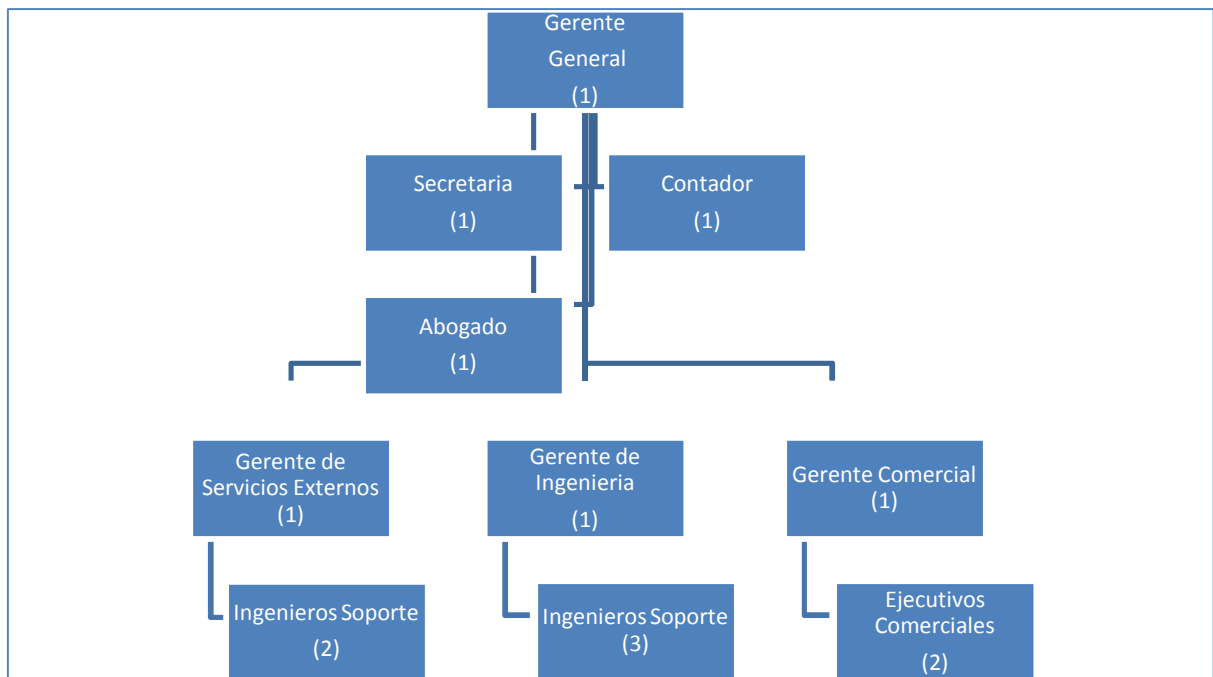


Figura 2: Organigrama actual de IT Mentor.

La empresa atiende al segmento corporativo de medianas y grandes empresas, contando en la actualidad con más de 30 clientes¹ de variados rubros y ubicados mayoritariamente en la zona central del país. Cabe señalar, que dos de sus principales clientes, Gildemeister e Indumotora, representan cerca del 40% de los ingresos de la compañía.

IT Mentor presta Servicios de Ingeniería bajo la modalidad de Proyectos (implementación de un proyecto específico para algún cliente), Contrato de Mantenimiento (implica un contrato de al menos 12 meses), o bien, presta sus servicios para solucionar alguna Contingencia de un cliente. Estos servicios buscan entregar soluciones basadas en tecnologías de la información que prioricen la relación eficiencia/ efectividad y así permitir que las empresas puedan enfocar sus recursos en el negocio principal de la compañía. Estas soluciones presentan un alto componente de flexibilidad e innovación que, sumado al know-how de sus colaboradores, permiten generar ahorros al cliente. Adicionalmente, la cercanía y la rápida respuesta de IT Mentor con sus clientes, forman parte integral de los servicios prestados, potenciando así la propuesta de valor.

La lista de servicios que IT Mentor comercializa en la actualidad, ordenada de mayor a menor prioridad, es la siguiente:

1. Plataformas Microsoft.

IT Mentor ofrece servicios para el desarrollo, implementación, actualización, mantenimiento, soporte y monitoreo de plataformas basadas en tecnologías Microsoft, permitiendo de este modo que las empresas concentren sus energías en el *core* de su negocio. IT Mentor cuenta con una vasta experiencia y una gran capacidad técnico profesional para apoyar los actuales y futuros desafíos de sus clientes.

2. Virtualización y Consolidación de Servidores

IT Mentor ofrece un servicio completo de virtualización. Esta solución reduce la proliferación de servidores, simplifica su gestión y mejora significativamente su

¹ Revisar Anexo A de cartera actual de Clientes.

utilización, así como la agilidad y fiabilidad de la red. Lo consigue consolidando varias aplicaciones en un menor número de servidores de nivel empresarial.

Los servicios de virtualización y consolidación de servidores, basados en Microsoft Hyper-V, una plataforma de virtualización fiable que permite virtualizar las infraestructuras de IT y reducir costos, constituyen una manera efectiva para ahorrar costos mientras se incrementa la disponibilidad y se mejoran la agilidad de las infraestructuras de servidores.

Algunas de las ventajas que se derivan de la virtualización son:

- Reducir del número de servidores físicos y sus costos de operación en el datacenter.
- Aumentar la eficiencia de los procesos, la administración del almacenamiento y una mayor facilidad para administración y mantención de la (s) plataformas de servidores.
- Generar potenciales ahorros al momento de reemplazar equipamiento.

3. Exchange 2010

IT Mentor desarrolla, implementa y soporta plataformas de correo electrónico basados en tecnologías Microsoft Exchange (en sus diversas versiones 200x a 2010). Los especialistas cuentan con certificaciones que permiten asegurar el respaldo y la confiabilidad que sus clientes necesitan. Ya sea que se trate de clientes PC, dispositivos móviles u otras plataformas, la experiencia de IT Mentor permite apoyar a consumidores personales, pymes o grandes corporaciones en lo que a mensajería electrónica se refiere.

4. Bases de Datos SQL

Uno de los principales activos, sino el más importante, en toda organización, es la información. IT Mentor, consciente de esta realidad, desarrolla, implementa y soporta estructuras de Bases de Datos (DB) basados en tecnologías Microsoft SQL Server. IT Mentor cuenta especialistas con certificaciones que permiten asegurar el respaldo y la confiabilidad de las soluciones que entrega a sus clientes.

5. Implementación de Proyectos SharePoint

IT Mentor entiende que la colaboración es fundamental al momento de desarrollar una actividad comercial, ya sea que se requiera compartir un archivo específico o bien implementar un flujo de trabajo regulado. La experiencia de IT Mentor permite ofrecer servicios para la implementación, actualización, mantenimiento, soporte y desarrollo de soluciones basadas en tecnologías Microsoft SharePoint. La empresa cuenta con una vasta experiencia y una gran capacidad técnico profesional para apoyar los actuales y futuros desafíos de los clientes. Las opciones de contenido de SharePoint permiten a todos los usuarios participar en la administración de contenidos de una forma regulada y conforme a las normativas. Estas funciones hacen posible un equilibrio perfecto entre la experiencia de los usuarios y los procesos y directivas.

6. Implementación de Soluciones Lync

IT Mentor cuenta con capacidades y experiencia en la implementación de soluciones de comunicaciones unificadas. La disponibilidad de una plataforma de comunicaciones eficiente y efectiva es clave al momento de competir. La dinámica actual de comunicación se mueve a una velocidad elevada, lo que demanda una respuesta en consecuencia a dicho escenario. Las soluciones desarrolladas por IT Mentor para tecnologías Microsoft Lync ayudan a las organizaciones a estar a la altura de las necesidades del actual mundo de los negocios.

7. Implementación de Office 365

IT Mentor incorpora en su oferta tecnológica los servicios alojados en la nube (Cloud Computing), con lo cual las empresas pueden acceder a prestaciones de clase mundial sin la necesidad de generar importantes inversiones en arquitectura TI. IT Mentor, por medio de su oferta de servicios de tecnologías Microsoft Office 365 (como Exchange Online, SharePoint Online y Lync Online), permite acceder a la eficacia de la productividad en la nube a empresas de todos los tamaños, ayudándole a ahorrar tiempo y dinero y a liberar recursos. Todo el

mundo puede trabajar de forma conjunta fácilmente y con acceso desde cualquier lugar al correo electrónico, las conferencias web, los documentos y los calendarios. Incluye seguridad del más alto nivel.

8. Inteligencia de Negocios

IT Mentor ofrece un servicio de alta calidad en inteligencia de negocios, desarrollando e implementando soluciones basadas en Sistemas de Información y Tecnologías de Información. La experiencia y conocimiento adquirido en esta área convierten a IT Mentor en un apoyo ante este desafío. La inteligencia de negocios radica en la competencia para tomar decisiones, para enfocar dinámicamente los problemas y oportunidades, y para desarrollar los recursos y capacidades internas de la organización.

9. Hosting de Servicios

El objetivo es ofrecer a los clientes la máxima calidad y disponibilidad del mercado. Se ofrece a los clientes, ya sean consumidores, pymes o grandes corporaciones, un modo alternativo de emplear software basado en el pago por uso. De esta forma, pueden optimizar su gasto pagando sólo por el tiempo que utilizan un determinado producto o, en algunos casos, sólo por las funcionalidades que realmente usan. La tecnología de Microsoft ofrece una capacidad de adaptación muy elevada.

La habitualidad de compra de los clientes que no están bajo la modalidad de contrato, corresponde en promedio de 4 a 6 veces en el año. Cada proyecto, en promedio, representa 200 UF mensuales para la compañía. Adicionalmente, los ingresos por contratos de mantención representan alrededor del 70% de las ventas. Por otro lado, los márgenes promedios que maneja IT Mentor varían desde un 25%, para proyectos complejos, a un 60% para los contratos de mantención.

La forma de venta es de manera consultiva, donde al cliente se le realiza una entrevista para saber su situación actual en cuanto a la infraestructura tecnológica y se le consulta hacia donde quiere ir, con el objetivo de determinar necesidades de soluciones

tecnológicas no cubiertas. De esta forma, IT Mentor puede realizar una propuesta técnica y comercial que ayude al cliente a lograr sus objetivos.

Misión de IT Mentor

Garantizar la satisfacción de los clientes con nuestras soluciones, ofreciendo la mejor relación Eficiencia/Efectividad, a través de soluciones basadas en tecnologías de la información, orientados a la excelencia y apoyados en la innovación, la flexibilidad, la ética y el desarrollo de nuestra gente de acuerdo a su aporte y valor agregado a la organización junto a una rentable y genuina relación con nuestros aliados.+

Modelo de Negocios

IT Mentor es especialista en la implementación de soluciones de Software Microsoft a nivel corporativo. Dado lo anterior depende altamente de las actualizaciones de productos que la empresa Microsoft lance al mercado, ya que lo anterior empuja la actualización de software a nivel corporativo y por tanto la contratación de servicios que provee IT Mentor. En este sentido la empresa cuenta con la importante acreditación Microsoft Certified+, que convierte a IT Mentor en un importante Partner Tecnológico de Microsoft. Dicha acreditación es uno de los principales activos de la organización. En particular, la empresa está certificada en la competencia Server Platform² y los requisitos para obtenerla consideran:

- Tener al menos 2 profesionales certificados en Microsoft que cumplan con los exámenes de elegibilidad.
- Contar con al menos 3 referencias de clientes.
- Evaluación sobre ventas, marketing y licencias.
- Pago de la membresía anual, la cuál es cercana a USD 1.500.

El plazo estimado para la obtención de esta certificación corresponde a 5 meses aproximadamente.

² Para revisar el listado total de competencias y los requisitos para obtener cada una de ellas, revisar enlace <https://partner.microsoft.com/chile/program/competencias/40118661#Comp1>

IT Mentor participa en el mercado corporativo como **%implementador+** junto a otros actores como son los que venden Hardware (en su mayoría Servidores) y aquellos que venden **%licencias+**. Como **%implementador+** IT Mentor puede actuar prestando a sus servicios a un **%Cliente Canal+**, o bien prestando sus servicios directamente a un **%Cliente Final+**.



Figura 3 | Modelo Cliente Canal

El Modelo de Negocios basado en el Cliente Canal tiene por objetivo prestar servicios a una empresa intermediaria, la cual a su vez vende a un Cliente Final una solución completa basada en tecnología Microsoft, pero carece de los conocimientos suficientes para implementar algunos componentes de la solución tecnológica. En este caso IT Mentor ha decidido no participar ofreciendo la solución completa que incluye componentes de Hardware, dado que tendría que estar dispuesta a asumir un mayor riesgo. Por otro lado, estas empresas intermediarias tampoco apuntan a entregar la solución de forma integral, ya que el conocimiento necesario para implementar algunos componentes es muy específico y se aleja de su *Core Business*. Según fuentes de IT Mentor, este modelo genera alrededor del 80% de sus ingresos, por lo que la compañía ha decidido enfocar sus esfuerzos en potenciar este modelo.

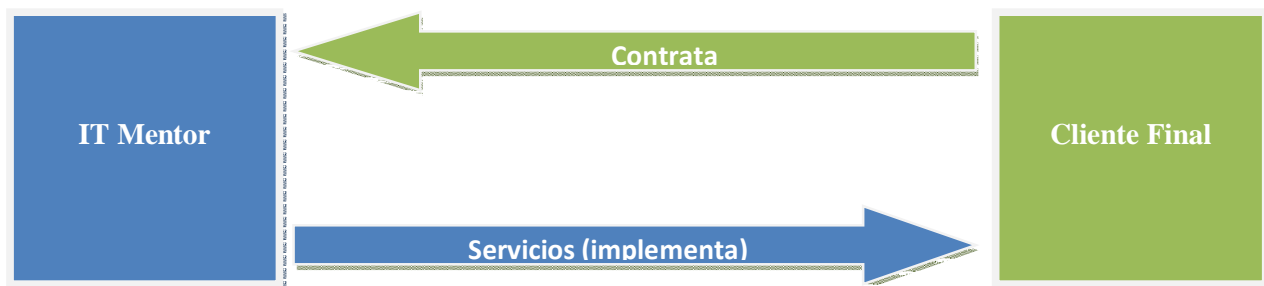


Figura 4 | Modelo Cliente Final

Con respecto al modelo Cliente Final, éste genera alrededor de 20% de los ingresos y consiste en que una compañía, generalmente a través de su área de adquisiciones, compra directamente los componentes de una solución tecnológica Microsoft, pero necesitan de alguna empresa con gran conocimiento en esta tecnología para poder implementarla correctamente. Dado lo anterior, las compañías requieren a alguna empresa con las características de IT Mentor.

En ambos modelos de negocio, IT Mentor apunta a posicionarse como un %implementador+ reconocido por Microsoft por implementar soluciones de calidad. Este último punto tiene un fuerte impacto en la recomendación que haga Microsoft a sus clientes sobre que %implementador+ elegir. En este sentido IT Mentor invierte fuertemente en capacitar a sus colaboradores y en estrechar relaciones con Microsoft.

Finalmente, otra fuente de ingresos para la compañía está representada por los contratos de mantención periódica que IT Mentor tiene con clientes por implementaciones realizadas anteriormente. Dicha fuente, genera alrededor del 70% de los ingresos de la compañía.

2.2. Descripción de la Industria

El tamaño de mercado está calculado en unos USD 120 Millones en Chile, el cual está dividido en dos grandes segmentos. Las %Grandes Empresas+ corresponden a alrededor de 65 compañías, mientras que las %Corporaciones+ son aproximadamente 560 compañías.

El mercado de las Tecnologías Microsoft muestra un crecimiento anual promedio del 20% en los últimos tres años, lo que representa interesantes posibilidades de expansión para IT Mentor.

Los principales participantes en esta industria corresponden a vendedores de %licencias+, %hardware+ e %implementadores+, como lo es IT Mentor.

En términos generales la competencia está compuesta por 25 empresas representativas, que incluyen a Integradores tanto nacionales como regionales, tales como Sonda, Adexus y Quintec. Cabe mencionar que, IT Mentor compite directamente con estos Integradores, de mayor tamaño, en el segmento de mediana a grandes empresas cuando se trata de proyectos que sólo consideran Servicios de Ingeniería. Por el contrario, cuando los proyectos involucran la compra de Hardware y Licencias, IT Mentor no competirá con ellos, debido a los mayores montos financieros involucrados en la operación.

2.3. Mercado Objetivo

El Mercado Objetivo de IT Mentor está directamente relacionado con aquellas empresas o corporaciones que necesiten implementar tecnologías Microsoft para el desarrollo de sus negocios. En este sentido, IT Mentor apunta a prestar servicios como integrador de soluciones Microsoft a aquellas empresas que hayan logrado un acuerdo comercial basado en una solución que incluya componentes de Hardware y Software con un cliente final, pero que sin embargo carecen de los conocimientos técnicos o presentan una falta de disponibilidad de recursos que permitan implementar satisfactoriamente el proyecto basado en tecnologías Microsoft.

Por otro lado, IT Mentor apunta a prestar servicios a áreas internas de Tecnología de medianas y grandes empresas que no cuentan con los conocimientos para la implementación de proyectos o solucionar problemas basados en los productos Microsoft que IT Mentor maneja.

2.4. Análisis Externo-Interno

Análisis 5 Fuerzas Competitivas de Porter

Potenciales Entrantes (Bajo)

La amenaza de nuevos participantes tiene que ver con:

- *Requerimientos de Capital:* para participar en esta industria debe conseguir capital para funcionar autónomamente al menos por los primeros seis meses de operación.
- *Certificaciones de empresa y empleados:* para poder ser considerado como un Partner Tecnológico de Microsoft se requiere la inversión de recursos para certificar a la empresa como competente en la implementación de soluciones Microsoft como también certificar a los ingenieros de la empresa en términos de conocimientos. En este sentido, se calcula que al menos el 30% del tiempo de los colaboradores es destinado a la capacitación.
- *Relación con Proveedores de Software y Hardware:* los nuevos entrantes deberán establecer líneas de crédito con proveedores para operar en esta industria. Asimismo, como se ha mencionado anteriormente, las relaciones comerciales con Microsoft son fundamentales, por lo que este hecho representa un desafío para los nuevos entrantes.

Poder Compradores (Alto)

En este caso, los compradores consideran tanto el Cliente Canal como Cliente Final. El poder de los compradores se ve influenciado por los siguientes determinantes:

- *Los Costos de Cambio:* tanto los clientes canales como finales tienen la opción de cambiarse de un *Implementador+* que tenga las mismas Certificaciones y que implemente las soluciones con los mismos *Niveles de Acuerdo de Servicios+* que IT Mentor. Por lo tanto cambiarse de un *Implementador+* a otro no representa una mayor dificultad, resultando en que los costos de cambio sean bajos.
- *Habilidad para Integrarse hacia atrás:* la amenaza en este sentido viene más por el lado del Cliente Canal que Final, dado que el Cliente Canal tiene conocimiento en

detalle de la Industria y maneja el resto de los componentes de la propuesta de Valor.

- *Información manejada por el Cliente:* tanto el Cliente Canal como Final se encuentran en una posición donde tienen acceso a conocer las distintas propuestas de las compañías implementadoras de soluciones Microsoft. En este sentido, el acceso a la información es una determinante que agrega poder a los compradores.

Por tanto, al existir costos de cambio relativamente bajos, la factibilidad de integrarse verticalmente por el Cliente Canal y un amplio acceso la información, el poder de los compradores es calificado de **Alto** en este contexto.

Poder Proveedores (Alto)

Para el caso de los proveedores hay que distinguir a quienes consideramos como proveedores para IT Mentor. En términos concretos, se considerará como proveedor sólo a los poseedores de conocimiento, es decir, los ingenieros certificados en Tecnologías Microsoft que colaboran con IT Mentor, los cuales poseen un gran poder ya que constituyen un recurso escaso y difícil de remplazar. Lo anterior, se debe al costo de capacitarlos y a la exposición de ofertas laborales por parte de los competidores.

Poder Sustitutos (Bajo)

Para el análisis, los sustitutos se definirán como el resto de **Implementadores** que basan sus servicios en ofrecer tecnologías distintas a las basadas en Microsoft. Estas tecnologías sustitutas corresponden, por ejemplo, a soluciones basadas en Google Apps, Apple y Cisco.

Para estos casos, los determinantes del poder de los sustitutos corresponden a:

- *Costos de Cambio:* por el momento el cambiarse a tecnologías alternativas a Microsoft todavía representa un alto costo de cambio debido a que estas tecnologías son poco conocidas en cuanto a sus atributos y calidad.

- *Precio Relativo y Desempeño:* en el caso de que los sustitutos que presentan un desempeño similar a las tecnologías Microsoft demuestren sus atributos y calidad, éstos podrán competir finalmente a un menor precio.

Competitividad Industria (Media)

Para el análisis se considerarán los siguientes determinantes de la competitividad de la Industria.

- *Número de Competidores:* en la industria existen alrededor de 25 empresas representativas compuestas por integradores nacionales como regionales. La existencia de un número limitado de competidores se traduce en una alta concentración, disminuyendo así la rivalidad de la industria.
- *Tasa de Crecimiento:* la industria exhibe tasas de crecimientos del 20%, lo que hace que la rivalidad de los actuales competidores sea menor.
- *Diferenciación de Productos:* en la industria la diferenciación de los productos viene más que nada asociado a los servicios adicionales a la implementación (ejemplo: garantía y facilidad de pago), donde en la práctica no se observan muchas diferencias.
- *Barreras de Salida:* para participar en la industria no es necesaria una gran inversión en activos fijos al inicio; sin embargo, se requieren altas inversiones en capital humano, que desde el punto de vista financiero corresponden a un costo hundido que no debiera influir en la decisión de salir de la industria o no.

A continuación se muestra el cuadro resumen sobre la competitividad observada en la industria en la que participa IT Mentor.

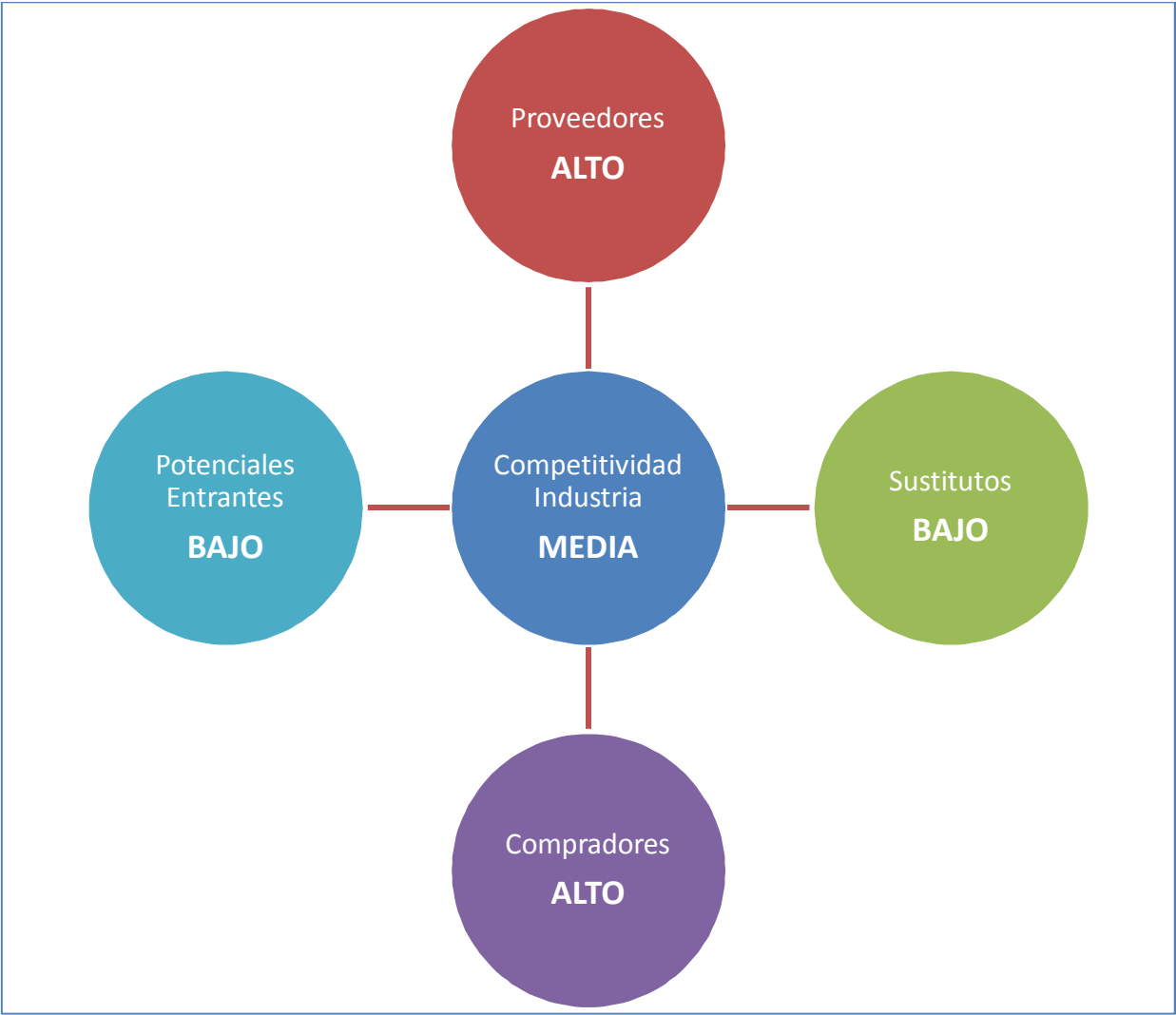


Figura 5 Síntesis 5 fuerzas competitivas de Porter para IT Mentor

Finalmente, el conjunto de fuerzas que afectan a la industria donde participa IT Mentor, definen un atractivo Medio+ para la industria. Por consiguiente, la industria local sigue siendo una alternativa viable para seguir funcionando, dejando abierta la puerta a iniciativas de internacionalización que fortalezcan los resultados económicos que IT Mentor ha logrado a la fecha.

Análisis FODA

Fortalezas

IT Mentor cuenta con colaboradores altamente capacitados y con una gran experiencia en implementar soluciones Microsoft, lo cual ha sido fundamental para alcanzar la Certificación de Microsoft como Partner Tecnológico. En particular, IT Mentor presupuesta al menos USD 10.000 de manera anual para capacitar a sus colaboradores. Los ingenieros son capacitados en distintas competencias (tecnologías), y el tiempo estimado para la obtención de cada competencia corresponde a 5 meses.

Esta fortaleza se traduce en la obtención de una *Competencia Silver+*, la cuál es entregada por Microsoft a aquellos socios que han *demostrado un elevado grado de experiencia y tienen conocimientos demostrados y especializados en una determinada tecnología o área de servicio. Microsoft reconoce a estos socios por su excepcional compromiso para fortalecer las relaciones con el cliente ofreciendo soluciones empresariales eficientes e innovadoras*³. Por otro lado Microsoft, a través de su plataforma *Pinpoint*⁴, recomienda a IT Mentor en el sexto lugar del ranking de proveedores de soluciones tecnológicas. A su vez, este conocimiento se refleja en el cumplimiento de los *acuerdos de niveles de servicio* comprometidos con sus clientes.

Por otro lado, IT Mentor cuenta con una estructura de precios⁵ que le permite ser competitiva en el mercado, lo que sumado al conocimiento y experiencia de sus colaboradores, implica solucionar los problemas en un menor tiempo comparado con lo que se demoraría la competencia. Este último punto, significa un ahorro sustancial al cliente que contrata los servicios de IT Mentor.

³ Revisar definición competencia *Silver+* en el siguiente enlace, <http://pinpoint.microsoft.com/es-CL/Certifications>

⁴ Microsoft Pinpoint: plataforma donde se encuentra el listado de proveedores de soluciones Microsoft de acuerdo a cada tipo de servicios y Mercado. Para ver estado de IT Mentor, revisar <http://pinpoint.microsoft.com/es-CL/PartnerDetails.aspx?PartnerId=4296852368>.

En esta Plataforma, IT Mentor ocupa el sexto lugar en términos de ranking para todas las categorías según necesidad del negocio.

<http://pinpoint.microsoft.com/es-CL/companies/search?q=>

⁵ Revisar estructura de precios en Anexo B. Esta estructura de precios se refiere a servicios prestados *on demand*, es decir, fuera de un contrato por mantención.

Además, acorde a fuentes internas a la compañía, la cohesión y compromiso de su equipo de trabajo alcanzados a través de un buen clima laboral y un programa de capacitación permanente a sus colaboradores, resulta en la retención del capital humano, activo fundamental para la compañía. Según fuentes internas de la empresa, los colaboradores son remunerados acorde al mercado y se les ofrece un horario laboral flexible como beneficio, lo cual es extremadamente valorado por ellos.

Igualmente, IT Mentor todavía posee la flexibilidad de toda empresa en crecimiento para adaptarse a los requerimientos de los clientes y por ende entregar un servicio personalizado que ayuda a fidelizar al cliente, por lo que están posicionados como una empresa %boutique+en el mercado.

Finalmente, como fortaleza se puede mencionar el activo estratégico⁶ que ha desarrollado IT Mentor referente a las relaciones establecidas con la empresa Microsoft. En concreto, IT Mentor tiene presencia en las principales actividades que organiza Microsoft para potenciar sus productos y, adicionalmente, el Gerente de Servicios Externos de IT Mentor trabaja estrechamente con Microsoft. Lo anterior, permite tener pleno conocimiento de las líneas de negocio que Microsoft potenciará en el mercado, información que es utilizada como input para definir los objetivos estratégicos de IT Mentor.

Oportunidades

IT Mentor, como parte de su estrategia de crecimiento, ha decidido focalizar sus recursos principalmente en cuatro líneas de negocio basadas en tecnologías Microsoft. Estas soluciones corresponden a:

- Microsoft SharePoint.
- Microsoft Lync.
- Microsoft System Center.
- Microsoft Office 365.

⁶ Criterios de activo estratégico según definición curso Estrategia MBA Cranfield 2011, un activo estratégico es Valorado, Poco Común, No imitable e Insustituible.

En consecuencia, las oportunidades de negocio para IT Mentor se relacionan con la implementación de proyectos que utilicen estas tecnologías, las cuales están siendo promocionadas actualmente por Microsoft como nuevas herramientas, y por ende destina sus esfuerzos comerciales para la adopción de éstas por el mundo corporativo. A modo de ejemplo se puede mencionar los esfuerzos que está llevando a cabo Microsoft para irrumpir en el mundo de la telefonía corporativa a través de su solución Lync, donde IT Mentor ya es reconocido dentro de la lista de partners tecnológicos de Microsoft para la implementación de este producto.

Debilidades

Bajo el contexto de que IT Mentor se ha especializado en capacitar a sus colaboradores en tecnologías Microsoft, este hecho puede limitar la flexibilidad de la empresa para adaptarse a nuevas tecnologías que puedan desplazar a las soluciones Microsoft. Sin embargo, la irrupción de tecnologías distintas a Microsoft no ocurriría inmediatamente, lo que en términos teóricos puede ofrecer un horizonte de tiempo para adquirir el nuevo conocimiento. En términos hipotéticos, IT Mentor como empresa se demoraría al menos 8 meses en adquirir el nuevo conocimiento⁷.

Por otro lado, actualmente IT Mentor es un %omador de pedidos+, fruto del fuerte desarrollo del modelo de negocios que ha decidido privilegiar. IT Mentor es subcontratado por empresas que ofrecen una solución completa a un cliente. Con respecto a este punto, una debilidad de la compañía podría referirse a la falta de una política comercial clara para captar nuevos negocios y conocer cuál es su posición competitiva frente al resto de los actores. Por consiguiente, si bien los objetivos de la compañía están alineados con el principal motivador de demanda de sus servicios (Microsoft), IT Mentor a la fecha ha funcionado de manera más reactiva que proactiva en cuanto al desarrollo de nuevos negocios.

Finalmente, el actual tamaño de la empresa también limita la posibilidad de participar en proyectos de mayor envergadura y que requieren por tanto una mayor inversión. Sin embargo, una medida para no perder estas oportunidades podría ser el asociarse con otros actores del mercado.

⁷ Acorde al Gerente General de IT Mentor, Gustavo Rodríguez.

Amenazas

Dentro de las amenazas se puede destacar las posibles integraciones verticales de empresas intermediarias que venden soluciones al cliente final, pese a que podrían alejarse de su *Core Business*. Asimismo, también existe la amenaza que los otros actores de esta industria, como los vendedores de ~~licencias~~ y ~~hardware~~, desarrollen sus propias áreas especializadas en servicios de ingeniería, amenazando la posición de IT Mentor como implementador.

Además, siempre existirá la amenaza que la competencia se lleve al recurso humano ya capacitado desde IT Mentor.

Finalmente, el desarrollo y crecimiento de tecnologías alternativas a Microsoft puede ser considerado una amenaza para el negocio de IT Mentor.

FODA	
<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboradores altamente capacitados • Certificación Microsoft • Estructura de precios • Relaciones con Microsoft • Flexibilidad • Experiencia 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad limitada para adaptarse a tecnología que se alejen de Microsoft • Falta de una clara política comercial • Limitada disponibilidad de recursos financieros que le impiden participar en proyectos de mayor envergadura
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuevos productos que están siendo empujados por Microsoft 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integraciones verticales u horizontales de los otros actores • Fuga de capital humano • Desarrollo de tecnologías alternativas a Microsoft

Figura 6 Análisis FODA IT Mentor

2.5. Oportunidad de Globalización

La oportunidad de globalización se origina a partir del interés de diversificar los ingresos para IT Mentor que fortalezcan la seguridad con que los ingresos se generen al ampliar la cartera de clientes a un mercado regional y por ende que ayuden al crecimiento de la compañía. A su vez, existen actuales clientes⁸ con operaciones en el extranjero que están solicitando a IT Mentor que extienda sus servicios a otros territorios ya que en dichos mercados no han encontrado un nivel de servicios similar por parte de proveedores locales que se asemeje a la calidad brindada por IT Mentor en sus proyectos.

En acuerdo con la gerencia de la compañía, se analizarán los mercados de Perú y Colombia en términos de definir cuál sería el mercado inicial donde IT Mentor debiese comenzar su proceso de internacionalización. El análisis de cada país se realizará en torno a diversos componentes macro-ambientales tales como el ámbito político, económico, social y tecnológico. A su vez, este análisis se complementará con índices tecnológicos de los mercados atingentes a la industria donde participará la organización, como también con la presencia de socios comerciales actuales de IT Mentor en los países escogidos. Finalmente, se incorporará la dimensión de %Facilidad de Hacer Negocios+de los países seleccionados para determinar finalmente el país de destino.

Cabe señalar que en el análisis anteriormente descrito, se descarta incluir el mercado brasileño principalmente por la barrera idiomática que implicaría capacitar a los colaboradores de IT Mentor adicionalmente en el idioma Portugués.

⁸ Gildemeister e Indumotora, los cuales representan alrededor del 40% de los ingresos de IT Mentor.

3. Análisis Mercados de Destino

3.1. Análisis PEST Perú

Política

Se espera que el nuevo presidente Ollanta Humala se encuentre bajo presión para entregar resultados a dos sectores muy diferentes. Por un lado, los inversionistas y el mercado demandan la continuidad de las políticas económicas y el modelo de crecimiento basado en commodities; y por otro lado, su base de apoyo radical en las regiones del sur está demandando una revisión de las operaciones extractivas. Por consiguiente, su política podría oscilar entre moderada y radical dependiendo de la presión de ambos sectores.

Por otro lado, las regiones ricas en minerales siempre son un foco de tensión entre el gobierno y la población indígena, ya que mientras el gobierno apunta a su explotación para apoyar el desarrollo, la población indígena prefiere su conservación.

Adicionalmente, esta nueva administración enfrenta el desafío de combatir el tráfico de drogas y la insurgencia. El gobierno continuará con acciones para erradicar los cultivos de coca y a su vez con su estrategia de arrancar al movimiento Sendero Luminoso (SL) de las regiones del país donde se cultiva coca. Esta estrategia está siendo apoyada por un esquema de recompensas monetarias a cambio de información que lleve a la captura de los líderes de este movimiento (SL). El Ministerio de Interior ha anunciado la apertura de nuevas bases para la lucha contra el narcotráfico que incluyen la frontera con Brasil y Colombia.

Economía

Se espera un crecimiento sólido y sostenido de la economía, pero a un ritmo más lento que el experimentado durante 2010, producto del rebote de la crisis económica de 2009. Se proyecta un desaceleramiento de la economía para alcanzar un robusto 6,7%

de crecimiento en 2011 y un 5,3% en 2012. La inversión continuará siendo la que lidere el crecimiento.

Adicionalmente, la confianza de los consumidores es alta. La demanda externa se mantiene en niveles bajos, aunque los términos de intercambio favorecen las exportaciones. El estímulo fiscal también está empujando el crecimiento económico, lo que, complementado con diversos proyectos de las áreas de minería, energía y construcción, ayudarán al crecimiento sostenido.

Por otro lado, la amenaza de inflación puede llevar a una política monetaria restrictiva. El crecimiento doméstico, junto con la volatilidad de precios de los commodities de alimentos y alza de precios de la energía en los mercados internacionales, representan una amenaza latente al nivel de precios local. En consecuencia, el banco central cuenta con las atribuciones de elevar la tasa de interés, si así fuera necesario, para controlar las presiones inflacionarias.

Se espera que una fuerte inversión extranjera directa (FDI, Foreign Direct Investment) sea uno de los principales conductores del crecimiento. Es así como el 2010, la FDI alcanzó niveles de USD 7,13 miles de millones, para pasar a USD 6,05 miles de millones en 2011 y se estima que para el 2012 la FDI llegará a USD 5,17 miles de millones. Esta inversión está dirigida a proyectos de los sectores de minería y energía.

Resumen Indicadores Macroeconómicos Perú

Key Macro-Economic Indicators										
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Real GDP (% change)	8.9	9.8	0.9	8.8	6.7	5.3	5.6	4.9	4.8	
Nominal GDP (US\$ bil.)	107.3	126.9	127.0	153.8	174.4	189.8	204.3	216.9	229.9	
Nominal GDP Per Capita (US\$)	3,763	4,400	4,353	5,216	5,847	6,290	6,694	7,031	7,368	
Consumer Price Index (% change)	1.8	5.8	2.9	1.5	3.1	2.7	2.4	2.6	2.7	
Policy Interest Rate (%)	5.00	6.50	1.25	3.00	4.25	4.03	3.69	3.41	3.42	
Fiscal Balance (% of GDP)	3.1	2.1	-1.6	-0.5	-1.1	-0.9	-0.6	-0.5	-0.4	
Population (mil.)	28.51	28.84	29.16	29.50	29.83	30.17	30.51	30.86	31.20	
Unemployment Rate (%)	8.4	8.4	8.4	7.9	7.8	7.7	7.6	7.2	7.0	
Current Account Balance (% of GDP)	1.4	-4.2	0.2	-1.5	-1.5	-2.1	-2.3	-1.8	-1.7	
BOP Exports of Goods US\$bn	28.1	31.0	27.0	35.6	43.4	45.3	47.6	50.6	53.0	
Exchange Rate (LCU/US\$, end of period)	3.00	3.14	2.89	2.81	2.73	2.74	2.75	2.77	2.81	

Fuente: Global Insight.

Social

Perú todavía tiene pendiente traspasar el rápido crecimiento económico experimentado en los años recientes en mejores niveles de bienestar para su población. Actualmente, alrededor de la mitad de la población es pobre y un 20% se encuentra en la extrema pobreza. La gran disparidad de ingresos entre la población es fuente de inestabilidad en muchos sectores y puede traer mayores problemas a futuro si no es abordada. Además, existe una fuerte disparidad entre las zonas urbanas y rurales, donde el desarrollo económico no ha llegado a la población indígena. Pese a que el 90% de la población es alfabetizada, existe una baja calidad de la educación, al igual que en los sistemas de salud.

Tecnología

Los usuarios de Internet en Perú han alcanzado alrededor del 30% de la población, mientras que los suscriptores de banda ancha sólo alcanzan el 3,3% de la población. Según el INEI (Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú), de los usuarios de Internet, alrededor del 75% accede a través de lugares públicos, mientras que el 18,8% lo hace a desde su hogar y un 12,1% desde el trabajo. El país también ha experimentado un rápido crecimiento de la telefonía celular debido al ingreso de nuevos competidores privados, lo que ha aumentado la competencia y ha reducido los precios. La penetración de la telefonía celular casi alcanza el 100% de la población⁹.

En 2010, el sector de telecomunicaciones del país creció un 13%¹⁰, generando ingresos por USD 4,5 miles de millones y se proyecta que esta cifra alcance los USD 4,9 miles de millones para el 2011. Para el período 2011-2016 se proyecta una tasa de crecimiento anual compuesta del 6,5%, donde los mercados de más rápido crecimiento en el sector corresponden al de banda ancha móvil y TV de pago.

⁹ www.internetworldstats.com

¹⁰ www.budde.com.au

3.2. Análisis PEST Colombia

Política

El presidente Juan Manuel Santos, electo en Junio de 2010, ha sido capaz de impartir estabilidad política y disfruta de una alta popularidad y apoyo parlamentario, lo que se ha traducido en pasar tres grandes reformas fiscales. Sin embargo, los grupos guerrilleros como las FARC (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia) todavía tienen una fuerte presencia, pese a los esfuerzos por disminuir su influencia. Asimismo, el país no está completamente libre de grupos paramilitares dedicados a la producción y al tráfico de drogas. De igual forma, Colombia ha sido testigo de la proliferación de nuevas bandas criminales (Bacrim), las cuales han sido estimadas en alrededor de 6.000 a lo largo del país.

Colombia tiene una fuerte política exterior, por lo que se espera la firma de tratados de libre comercio con Estados Unidos y la Unión Europea. También, las relaciones bilaterales con Venezuela han mejorado.

De acuerdo a [Transparencia Internacional](#), el país ocupó el lugar número 78 de 178 países en el 2010, bajando tres posiciones con respecto al 2009. Este índice se enfoca en el pago de sobornos y la malversación de fondos.

Economía

El presidente Santos ha continuado con las sólidas políticas macroeconómicas con el objetivo de alcanzar un crecimiento anual del 6%. Adicionalmente, junto con seguir la política para atraer inversión extranjera al país, dar apoyo a la estabilidad macroeconómica y mejorar el clima para hacer negocios, el presidente Santos ha continuado el foco de crecimiento en la agricultura, viviendas, minería y energía, infraestructura e innovación. Por otro lado, el gobierno planea mejorar el sistema de impuestos, disminuir el desempleo y aumentar las exportaciones. En mayo de 2011 el Fondo Monetario Internacional aprobó una extensión por dos años de la línea de crédito flexible para el país. A través del Plan de Desarrollo Nacional (USD 250 miles de

millones), el gobierno está abordando la inversión específica en sectores, la reforma de la tierra y la educación, con el objetivo de reducir el desempleo y reducir la pobreza e inequidad en el país.

Sin embargo, el gran déficit de cuenta corriente y la extensa deuda externa aparecen como los principales desafíos para el gobierno. El déficit de cuenta corriente pasó de USD 1,7 miles de millones (1,1% del PIB) en 2005 a USD 6,9 miles de millones (3% del PIB) en 2008 y llegó en 2010 a USD 8,9 miles de millones (3.3% del PIB), producto del incremento de las importaciones y de los altos intereses pagados por la deuda externa. Con respecto a la deuda externa, la cual ha sido una de las principales debilidades, ésta en 2007 llegaba a USD 23,9 miles de millones, mientras que en 2010 correspondía a USD 29,7 miles de millones. Por lo tanto, el incremento del déficit de la cuenta corriente y el aumento de la deuda externa llevan al gobierno a servirla, impidiendo así realizar inversiones y afectando la economía.

Resumen Indicadores Macroeconómicos Colombia

Key Macro-Economic Indicators									
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Real GDP (% change)	6.9	3.5	1.5	4.3	4.8	4.2	4.7	4.4	4.6
Nominal GDP (US\$ bil.)	207.4	244.5	234.7	288.1	329.3	340.9	362.4	397.2	441.4
Nominal GDP Per Capita (US\$)	4,676	5,431	5,140	6,222	7,016	7,169	7,522	8,141	8,939
Consumer Price Index (% change)	5.5	7.0	4.2	2.3	3.3	4.2	4.4	4.5	4.4
Policy Interest Rate (%)	9.38	9.75	3.50	3.00	4.50	5.00	5.00	5.25	5.25
Population (mil.)	44.36	45.01	45.66	46.30	46.93	47.56	48.17	48.78	49.39
Unemployment Rate (%)	11.6	11.5	12.9	12.5	11.7	10.4	9.8	9.3	8.7
Current Account Balance (% of GDP)	-2.9	-2.8	-2.1	-3.1	-2.7	-1.7	-1.4	-1.2	-0.9
BOP Exports of Goods US\$bn	30.6	38.5	34.1	40.8	50.6	50.4	52.5	56.2	61.1
Exchange Rate (LCU/US\$, end of period)	1,987.81	2,198.09	2,044.23	1,989.88	1,812.01	1,886.52	1,921.82	1,903.77	1,875.50

Fuente: Global Insight.

Social

Colombia tiene un sólido sistema de bienestar social. El Instituto de Seguridad Social brinda cuidado médico, pensiones y beneficios a los trabajadores colombianos. El presidente Santos está enfocado en la creación de trabajos y desarrollo rural para mejorar el ámbito social del país.

Sin embargo, Colombia presenta un pobre desempeño en lo referente a desarrollo humano. De acuerdo al Índice de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, el país ocupa el lugar número 79 de 169 países. El ranking es estimativo de los pobres estándares de vida de la población. El país presenta un pobre desempeño en proveer salud e infraestructura para la educación, especialmente en las áreas rurales. Colombia es uno de los países que presenta una mayor desigualdad en la región y se calcula que aproximadamente el 18% de la población vive con menos de USD 2 por día, mientras que el 5% de la población es dueña casi del 90% de la propiedad del país.

Tecnología

El panorama tecnológico en Colombia se encuentra poco desarrollado, con un bajo nivel de gastos en I&D (solo 0,16% del PIB) y pocas iniciativas concernientes a la innovación. El país también se encuentra atrasado con respecto a contar con mano de obra técnica e infraestructura para la ciencia y tecnología.

El sector de telecomunicaciones ha crecido rápidamente. La base de suscriptores de la telefonía móvil creció a una tasa anual promedio de alrededor 22% en el período comprendido entre 2002 y 2009. La telefonía móvil de suscripción alcanzó una penetración de casi el 96% en 2010. El número de usuarios en Internet también se encuentra en alza. Durante 2009, el ratio de usuarios de Internet sobre la población total alcanzaba alrededor de un 42%.

3.3. Síntesis Análisis PEST Perú Æ Colombia

En el ámbito político ambos países cuentan con gobiernos relativamente nuevos que buscan legitimarse con la población y que buscan la continuidad de las políticas exitosas de los gobiernos precedentes. Asimismo, ambos gobiernos enfrentan diversas presiones, como lo son la que proviene de los distintos sectores políticos o bien de sectores indígenas. Adicionalmente, se ven enfrentadas a combatir flagelos sociales como lo son el tráfico de drogas y la insurgencia de grupos armados. Estos hechos definen principalmente el panorama político de Perú y Colombia.

En términos económicos, Perú presenta cifras económicas más sólidas en comparación a Colombia, como lo son un crecimiento mayor del PIB y una tasa de desempleo menor, que pueden derivar en un alza en el consumo interno; por ende, Perú presenta un mejor panorama para los objetivos de IT Mentor. Asimismo, y como se ha dicho anteriormente en este proyecto, una de las prioridades de la economía de Colombia es disminuir la deuda externa, comprometiendo así las inversiones locales.

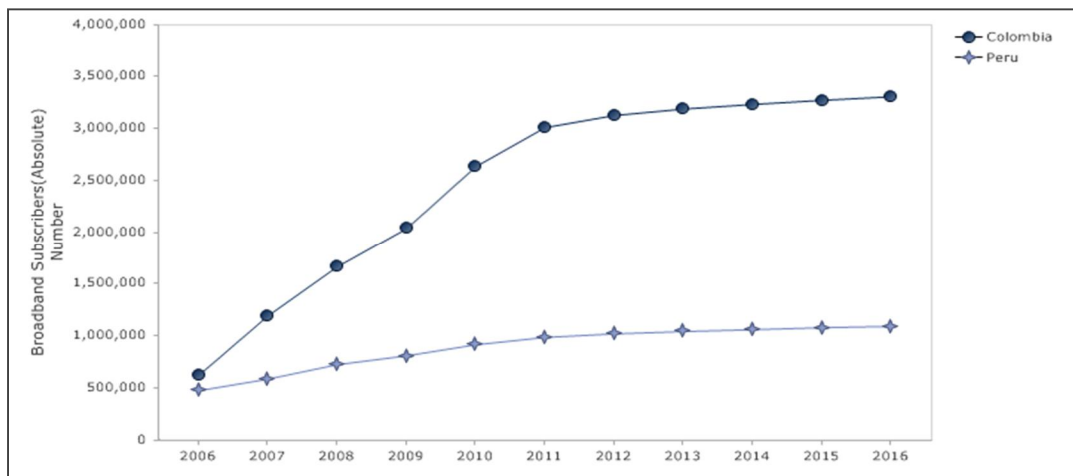
Con respecto al ámbito social, ambas economías enfrentan como principales retos la disminución de la pobreza, la reducción de la desigualdad y, por último, el desarrollo de las zonas rurales de su territorio a través de la educación y de infraestructura social.

Finalmente, en términos tecnológicos, ambos países cuentan con una penetración de la telefonía celular que abarca cerca del 100% de la población y con Internet creciendo rápidamente. Sin embargo, en este último tema, presentan diferencias significativas que son analizadas en la siguiente sección.

3.4. Comparativo Índices Tecnológicos

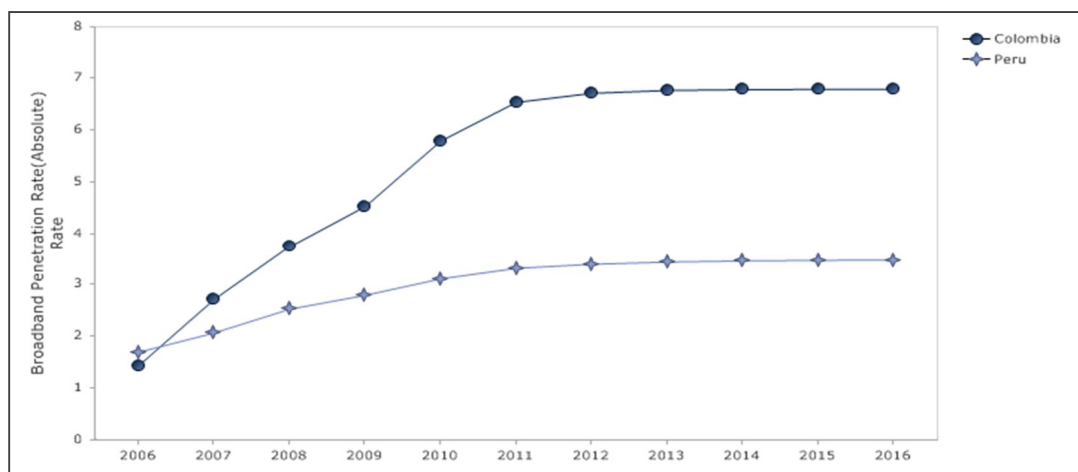
A continuación se presenta una serie de índices del sector tecnológico, de interés para IT Mentor, que comparan los desempeños de Colombia y Perú. Cabe señalar que estos índices serán usados como variables proxy para determinar crecimiento de desarrollos tecnológicos que impacten la demanda de proyectos del área de IT Mentor.

Suscriptores Banda Ancha



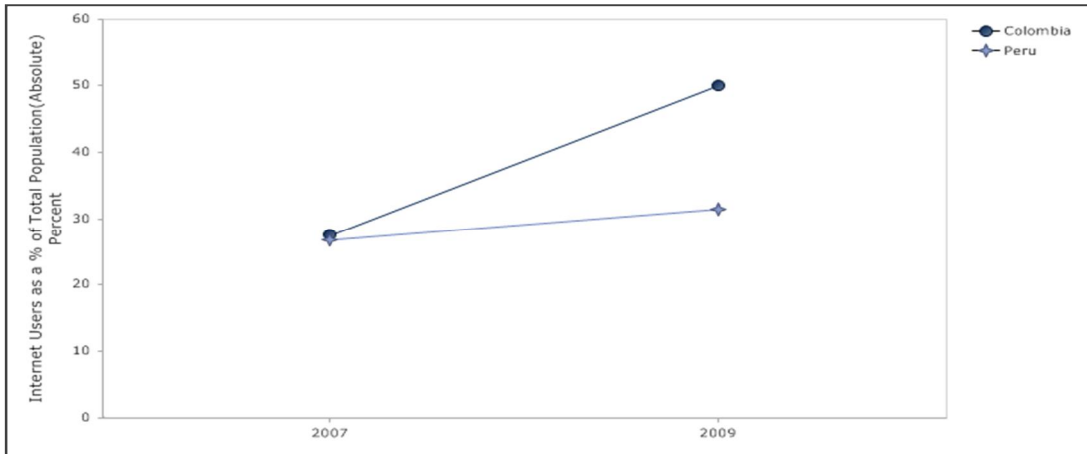
Fuente: Datamonitor.

Penetración Banda Ancha



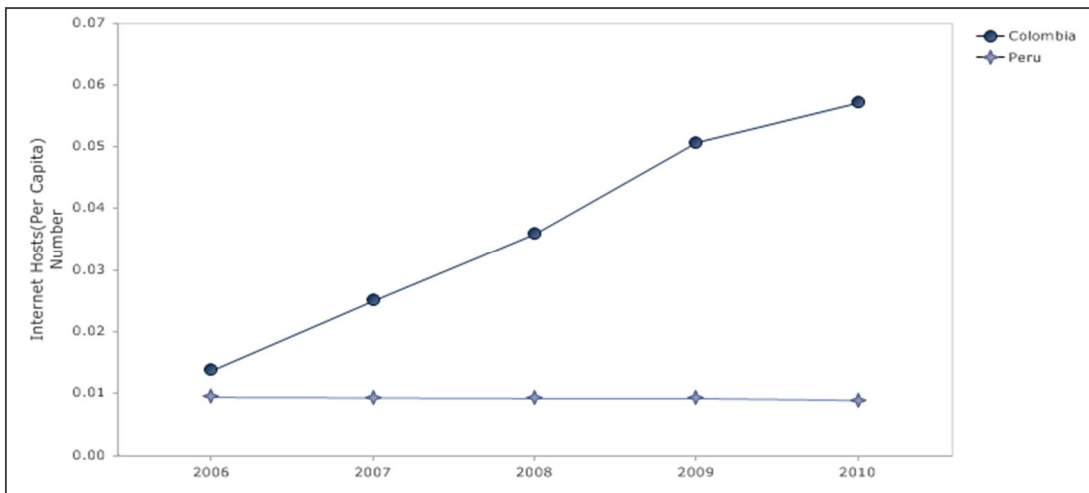
Fuente: Datamonitor.

Usuarios Internet como % del total de la población



Fuente: Datamonitor.

Internet Hosts Per Cápita



Fuente: Datamonitor.

En síntesis, al tomar en cuenta la cantidad de suscriptores de banda ancha y su penetración, al igual que el número de los usuarios de Internet y su penetración, y adicionalmente el ratio de hosts per cápita, se puede decir que Colombia presenta un mejor panorama en cuanto a este ámbito.

3.5. Análisis Facilidad para Hacer Negocios

Para complementar la información anterior y decidir de mejor forma el país de destino para iniciar la internacionalización de IT Mentor, se tendrá en consideración el Índice de Facilidad Para Hacer Negocios¹¹ confeccionado anualmente por el Banco Mundial. En términos generales este proyecto analiza 183 países con respecto a ciertas variables para finalmente confeccionar un ranking. Las economías son analizadas en 10 aspectos relevantes del ciclo de vida de un negocio. Estos aspectos abarcan la facilidad para la apertura de un negocio, manejo de los permisos de construcción, la obtención de electricidad, el registro de propiedad, la obtención de créditos, la protección de los inversores, el pago de impuesto, el comercio a través de las fronteras, cumplimiento de contratos y manejo de la insolvencia (cierre de la empresa).

De acuerdo al último ranking 2012, y en términos generales, Colombia se ubica en el lugar 42, mientras que Perú se ubica en el lugar 41. Por un lado, Colombia mejoró 5 puestos con respecto al ranking anterior y Perú descendió 2 lugares¹².

Para efectos de este proyecto de internacionalización, el análisis se enfocará en los aspectos más relevantes para IT Mentor al momento de llevar sus servicios al mercado de destino. Es así, como en conjunto con la empresa IT Mentor se ha determinado que este análisis se centrará en los aspectos que abarcan el empezar un negocio, la obtención de crédito, la protección a los inversores, el pago de impuestos y el cumplimiento de los contratos. Cabe mencionar que el aspecto relacionado al comercio fronterizo se ha omitido del análisis, ya que este aspecto se centra en la comercialización de bienes más que servicios.

A continuación se muestran los aspectos más relevantes para IT Mentor para comenzar su proceso de internacionalización que se incluyen en el índice de facilidad para hacer negocio, con la respectiva comparación entre los dos posibles destinos para iniciar el proceso de internacionalización: Colombia y Perú.

¹¹ Para mayor detalle de la metodología de confección y cálculo del índice revisar www.doingbusiness.org.

¹² Revisar en Anexo D tabla completa por categoría de Colombia y Perú.

Economy	Colombia	Perú
Ease of Doing Business Rank	42	41
Apertura de un negocio Ë Rank	65	55
Apertura de un negocio - Procedimientos (número)	9	5
Apertura de un negocio - Tiempo (días)	14	26
Apertura de un negocio - Costo (% de ingreso per cápita)	8,0	11,9
Apertura de un negocio - Requisito de capital mínimo pagado (% de ingreso per cápita)	0,0	0,0
Obtención de crédito Ë Rank	67	24
Obtención de crédito - Índice de fortaleza de los derechos legales (0-10)	5	7
Obtención de crédito - Índice de alcance de la información crediticia (0-6)	5	6
Obtención de crédito - Cobertura de registros públicos (% de adultos)	0,0	28,5
Obtención de crédito - Cobertura de organismos privados (% de adultos)	71,2	36,0
Protección de los inversores Ë Rank	5	17
Protección de los inversores - Índice de grado de transparencia (0-10)	8	8
Protección de los inversores - Índice de responsabilidad del los directores (0-10)	8	5
Protección de los inversores - Índice de facilidad para juicios de accionistas (0-10)	9	8
Protección de los inversores - Índice de fortaleza de protección de inversores (0-10)	8,3	7,0
Pago de impuestos Ë Rank	95	85
Pago de impuestos - Pagos (numero por año)	9	9
Pago de impuestos - Tiempo (horas por año)	193	309
Pago de impuestos - Impuesto a las ganancias (%)	18,9	26,6
Pago de impuestos - Impuestos laborales y contribuciones (%)	28,8	11,0
Pago de impuestos - Otros impuestos (%)	27,1	3,1
Pago de impuestos - Tasa de impuestos total (% de ganancia)	74,8	40,7
Cumplimiento de contratos Ë Rank	149	111
Cumplimiento de contratos - Tiempo (días)	1.346	428
Cumplimiento de contratos - Costo (% de cantidad demandada)	47,9	35,7
Cumplimiento de contratos - Procedimientos (número)	34	41

Tabla 1 Evaluación Perú y Colombia en Ranking "Facilidad para Hacer Negocios". Fuente: The World Bank 2012

En términos generales, Perú se ve observa como un destino mejor aspectado en comparación a Colombia. Principalmente Perú ocupa una mejor posición en el ranking en términos de realizar la apertura de un negocio, la facilidad para obtener créditos, el

pago de impuestos y el cumplimiento de los contratos. Por otro lado, Colombia se ve mejor aspectado que Perú en el aspecto relacionado a la protección de los inversores. Sin embargo, para IT Mentor, variables tales como el número de procedimientos para empezar operaciones, la información crediticia disponible y la tasa de impuestos total, son más relevantes en su toma de decisión, debido a que estas variables son más relevantes al inicio de las operaciones en territorio extranjero.

3.6. Análisis Portafolio Actual de Clientes y sus Vínculos con Perú y Colombia

Uno de los aspectos más relevantes a considerar para la elección del país de destino y que fue definida en conjunto con IT Mentor, corresponde a las conexiones que sus actuales clientes pueden tener en los países de destinos. En este sentido, IT Mentor percibe que el vínculo de clientes actuales puedan tener con empresas ligadas en los mercados de destino es un criterio sumamente importante que afectará la facilidad de entrada en aquellos mercados. Es así como la reputación alcanzada con clientes que operan en Chile a través de la calidad de los servicios entregados, es fundamental para alcanzar nuevos clientes en mercados externos. A modo de ejemplo, estas empresas que operan en el extranjero pueden pertenecer al mismo holding de la que opera en Chile o bien ser algún socio comercial de aquella.

En el Anexo C se puede apreciar la cartera actual de los principales clientes de IT Mentor, donde son analizados en relación a definir cuáles de ellos poseen presencia internacionalmente, y adicionalmente si poseen operaciones en Perú y/o Colombia.

Es así como el número de clientes con operaciones en el extranjero representa un 33,3% de la cartera actual de clientes¹³ y un 45% de los ingresos de la empresa. De igual manera se puede apreciar que la cantidad de clientes con vínculos en Perú corresponde al doble de clientes con vínculos en Colombia.

Por otro lado, un análisis más profundo de los clientes con presencia en Perú, señala la importancia adicional que representan estos clientes para comenzar la

¹³ El análisis se realiza sobre la cartera principal de clientes, la que está compuesta por treinta clientes. Para mayor detalle revisar Anexo C.

internacionalización en el mercado peruano. Por ejemplo, IT Mentor cuenta dentro de su cartera de clientes a la Embajada del Perú, la que en términos estratégicos puede abrir una serie de posibilidades a través de sus agregados comerciales para generar negocios en el país. Adicionalmente, clientes con operaciones en Perú como Gildemesiter o Indumotora son clientes claves para IT desde el punto de vista de los ingresos que generan para IT Mentor. De hecho, Gildemeister representa más del 50% de los ingresos permanentes (contractuales) de IT Mentor, además existe con ellos un contrato a 24 meses (lo normal es a 12 meses) y adicionalmente, Gildemeister ha solicitado trabajar en conjunto en una propuesta para extender la prestación de servicios al extranjero. Por consiguiente, Gildemeister se convierte en un perfecto candidato para comenzar de la mano de ellos el camino hacia la internacionalización de IT Mentor.

3.7. Elección Mercado de Destino

Para la elección final del mercado de destino inicial para la internacionalización de IT Mentor, se ha definido en conjunto con la empresa evaluar los distintos ámbitos considerados hasta el momento en este proyecto. Estos ámbitos consideran el análisis PEST¹⁴ de cada país y en particular los índices macroeconómicos de la economía, los Índices tecnológicos seleccionados y los vínculos en los países de destino de los clientes actuales de IT Mentor.

En conjunto con la empresa IT Mentor se ha decidido definir un mecanismo de evaluación donde a los mercados de destino se le asigna una nota a cada ámbito evaluado (del 1 al 10, donde 1 es el mínimo y 10 es el máximo), y su vez a los distintos aspectos se les otorga un peso relativo para reflejar la importancia de esta variable para IT Mentor.

Es así como a continuación se presenta las distintas variables, su peso relativo y finalmente la puntuación para Perú y Colombia respectivamente.

¹⁴ PEST: político, económico, social y tecnológico.

Análisis PEST

En este ámbito cobra gran importancia la dimensión sobre la economía del país. En este punto son claves el crecimiento de la economía esperado, los niveles de inflación, la tasa de desempleo y la confianza de los consumidores que en su conjunto pueden favorecer el clima de negocios para IT Mentor. Sin embargo, el análisis PEST, no es un ámbito que tenga una directa influencia en la generación de nuevos negocios para IT Mentor. Por consiguiente, en conjunto con la empresa se le ha asignado un peso relativo de 10%.

Perú presenta cifras macroeconómicas más sólidas que Colombia, por lo que se les ha asignado una nota de 7 y 5, respectivamente.

Índices Tecnológicos

Los índices escogidos por IT Mentor, representan una aproximación de cuál es el desarrollo tecnológico del país, lo que favorecería las oportunidades para realizar nuevos negocios desde la perspectiva de IT Mentor. La empresa le asigna una ponderación del 20% a este ámbito y evalúa con notas 5 y 7 a Perú y Colombia, respectivamente.

Facilidad para Hacer Negocios

Esta dimensión es fundamental para definir el mercado de destino donde IT Mentor pueda iniciar sus operaciones en el extranjero. Es por esta razón que se ha definido que esta variable tenga una importancia relativa del 30%, por lo determinante para el resultado de las operaciones de IT Mentor en el extranjero. Según los análisis efectuados anteriormente en este proyecto, la empresa asigna una evaluación de 8 y 5 a Perú y Colombia, respectivamente.

Cartera Actual de Clientes

Esta dimensión, sin lugar a duda, es la más relevante para la compañía, por lo que se le ha asignado una importancia relativa del 40%, la más alta dentro de las distintas dimensiones, ya que la estrategia de IT Mentor para llegar a los mercados externos debiera empezar por la cartera actual de clientes y ampliar al extranjero los servicios que les entrega actualmente. Según el análisis de la cartera actual, Perú representaría un destino más atractivo en comparación a Colombia por el número de clientes actuales con operaciones en Perú y, adicionalmente, la importancia estratégica y comercial de aquellos. Por consiguiente, en conjunto con IT Mentor se le ha asignado una nota de 8 a Perú y de 4 a Colombia.

Evaluación Mercados de Destino

Basado en los puntos anteriores se construye una matriz que evalúa a cada país en los aspectos descritos anteriormente a través de una nota, para finalmente obtener un promedio ponderado que servirá como indicador del país de destino donde IT Mentor debiera comenzar su estrategia de internacionalización.

	Ámbitos				Total
	PEST	Índices Tecnológicos	Facilidad Hacer Negocios	Cartera Actual	
Importancia Relativa	10%	20%	30%	40%	100%

País	Notas				Nota Final
Perú	7	5	8	8	7,3
Colombia	5	7	5	4	4,5

Tabla 2 Evaluación de Perú y Colombia como países de destino

Por consiguiente, en base a los distintos criterios expuestos anteriormente y el desempeño de los mercados de Perú y Colombia, Perú aparece en términos generales como el mercado donde IT Mentor debiera comenzar su proceso de internacionalización.

Finalmente, acordes a fuentes internas de Microsoft¹⁵, se proyecta que Perú tendrá un crecimiento de un 11% de los ingresos para Microsoft en el período 2011-2015, lo que resulta en uno de los mercados con mayor potencial de crecimiento en la región, esperando generar USD 2,2 miles de millones de ingresos en 2015.

¹⁵ Entrevista a Alex Maldonado, Technical Resource Manager at Microsoft . (Latin America; Central US, Public Sector).

3.8. El Mercado Escogido: Perú

A continuación se presentan cifras del Mercado del Cómputo en Perú. A grandes rasgos este mercado agrupa los mercados de Hardware, Software y Servicios asociados al Cómputo.

Tamaño del Mercado Peruano de Cómputo en miles de USD			
	2010	2011	2012E
Hardware	1.348.206	1.721.677	2.066.493
Software	147.620	148.184	160.123
Servicios	441.679	494.683	606.186
Total	1.937.505	2.364.544	2.832.802

Variación Anual del Mercado Peruano de Cómputo			
	2010	2011	2012E
Hardware	30.0%	27.7%	20.0%
Software	16.7%	0.4%	8.1%
Servicios	15.1%	12.0%	22.5%
Total	25.3%	22.0%	19.8%

Distribución del Mercado Peruano de Cómputo por Categoría			
	2010	2011	2012E
Hardware	69.6%	72.8%	72.9%
Software	7.6%	6.3%	5.7%
Servicios	22.8%	20.9%	21.4%
Total	100.0%	100.0%	100.0%

Tabla 3 Tamaño ¹⁶ del Mercado Peruano de Cómputo. Fuente: Dominio Consultores.

Se observa que el mercado del Cómputo ha experimentado un crecimiento anual de alrededor de un 20% en los últimos años, donde el mercado de Hardware alcanza un porcentaje cercano al 73%, seguido por el mercado de Servicios con una participación próxima al 21%, mientras que el mercado de Software contribuye con un porcentaje alrededor de 6%. Cabe destacar el crecimiento estimado que experimentará el mercado de Servicios para el año 2012, con cifras que superarán el 20% de crecimiento. Este

¹⁶ Cifras proporcionadas por Dominio Consultores, a través de presentación Mercado Peruano de Cómputo 2011 y Perspectivas 2012 preparada por Fernando Grados (2011).

último punto es de vital importancia para las intenciones de IT Mentor de participar en el mercado peruano de **servicios**, ya que enfrentaría un mercado en crecimiento.

Por el lado de los demandantes del Mercado del **Cómputo** peruano, en las siguientes figuras se muestra la distribución de las organizaciones privadas y públicas que consumen o invierten en este mercado. Para este análisis no se considera el mercado de **hogares**, ya que no constituye el mercado objetivo de IT Mentor.

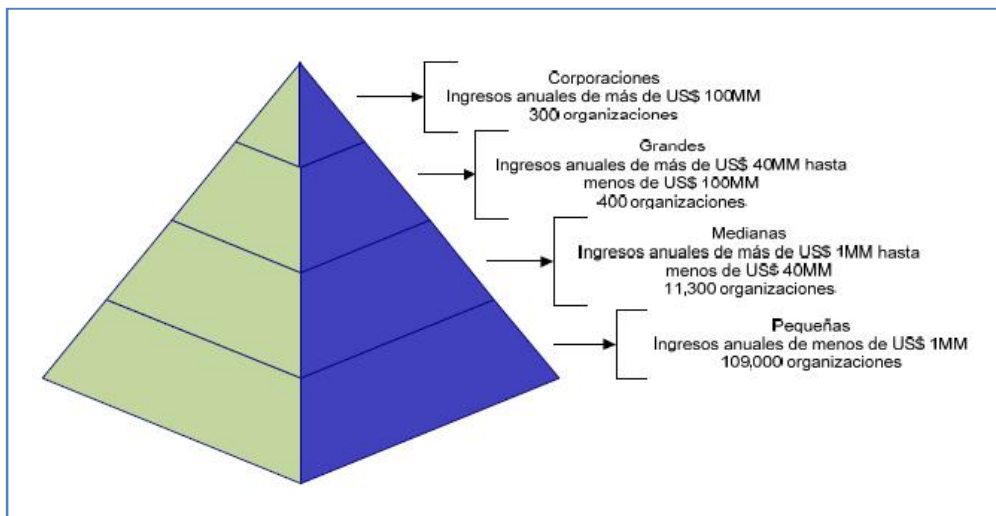


Figura 7 Distribución de la población de organizaciones privadas que consumen o invierten en bienes del mercado de cómputo. Fuente: Dominio Consultores.

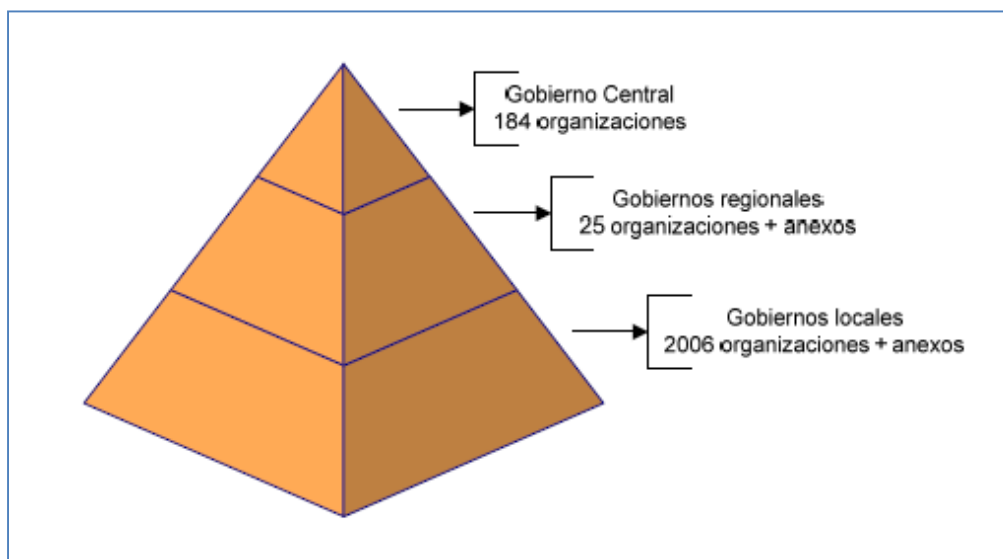


Figura 8 Distribución de la población de organizaciones públicas que consumen o invierten en bienes del mercado de cómputo. Fuente: Dominio Consultores.

Mercado de Cómputo 2012E por segmentos en miles de USD						
Categorías	Corporativas	Grandes	Medianas	Pequeñas	Gobierno	Total
Hardware	239.359	257.499	338.094	191.315	164.742	1.191.009
Software	44.024	39.091	32.276	10.963	29.507	155.861
Servicios	148.523	165.799	119.830	29.723	110.701	574.576
Total	431.906	462.389	490.200	232.001	304.950	1.921.446
% del Total	22.5%	24.1%	25.5%	12.1%	15.9%	100.0%

Tabla 4 Tamaño del Mercado por Segmentos. Fuente: Dominio Consultores.

Inversión promedio en Cómputo 2012E por organización y segmento en miles de USD						
Categorías	Corporativas	Grandes	Medianas	Pequeñas	Gobierno	Total
Hardware	798	644	30	2	74	10
Software	147	98	3	0	13	1
Servicios	495	414	11	0	50	5
Inversión promedio por organización	1.440	1.156	43	2	138	16
N de organizaciones	300	400	11.300	109.000	2.215	123.215

Tabla 5 Inversión promedio por organización, según concepto y segmento. Fuente: Dominio Consultores. Elaboración propia.

Se observa que la inversión promedio por organización en el mercado de **Servicios**, es mayor en el segmento corporativo y de grandes empresas, llegando a cifras de USD 495.000 y USD 414, respectivamente. Dado lo anterior, estos segmentos podrían representar mayores oportunidades para la oferta de servicios de IT Mentor en Perú.

4. Propuesta de Globalización

4.1. Descripción del Proyecto

El proyecto consistirá en definir un plan de globalización para IT Mentor que abarca únicamente el destino escogido producto de la evaluación en los puntos anteriores. Sin embargo este plan considera identificar las diferentes fases en el camino hacia la internacionalización. Una vez definidas las diferentes fases, este plan consiste primeramente en definir la estrategia de comercialización de IT Mentor en el mercado peruano para las fases que se abordarán a través de este proyecto. Es así como la estrategia de comercialización abarca la propuesta de valor a entregar en términos de productos y servicios, el modelo de generación de ingresos en conjunto con la forma de entrada al mercado, el modelo de ventas y comercialización, y finalmente describe cómo se llevará a cabo la promoción de los servicios que IT Mentor prestará en el mercado de destino.

En segundo lugar, este plan describirá el modelo de operaciones que IT Mentor realizará para prestar sus servicios en territorio peruano. De esta forma se describirá a grandes rasgos las actividades operacionales, el personal necesario y sus competencias, la infraestructura y los requerimientos legales que necesita IT Mentor para comenzar sus operaciones en el extranjero.

Finalmente, el proyecto considerará la evaluación económica en detalle para un horizonte de tiempo de 5 años. Esta evaluación se hará bajo dos escenarios; el primero considera el supuesto que el proyecto termina el quinto año; y el segundo utiliza el supuesto que el negocio continúa a perpetuidad después del año 5.

4.2. Estrategia de Comercialización

Servicios a Comercializar

El portfolio de servicios a prestar por IT Mentor en el mercado de destino considera el mismo conjunto de servicios que IT Mentor brinda en el mercado chileno¹⁷. Además, estos servicios serán entregados bajo la modalidad de **Implementación** y **Mantenimiento**, con el objetivo de generar flujos permanentes que permitan a cubrir los costos de la internacionalización y que reduzcan la variabilidad de los ingresos, minimizando así el riesgo.

La lista de servicios a comercializar en el mercado peruano, ordenada de mayor a menor prioridad, es la siguiente:

1. Plataformas Microsoft.
2. Virtualización y Consolidación de Servidores
3. Exchange 2010
4. Bases de Datos SQL
5. Implementación de Proyectos SharePoint
6. Implementación de Soluciones Lync
7. Implementación de Office 365
8. Inteligencia de Negocios
9. Hosting de Servicios

Servicio Tipo Escogido

Como se desprende del punto anterior, la oferta de servicios que posee IT Mentor es amplia y dependerá directamente de las necesidades e infraestructura actual del cliente. Para efectos de este proyecto de internacionalización, se seleccionará un

¹⁷ El detalle y descripción de los servicios ofrecidos en el mercado chileno se encuentra en la sección **Descripción de la Empresa** del **Capítulo 2. Análisis Mercado y la Industria.**

proyecto tipo que se ajusta una necesidad específica de negocios y de infraestructura de un potencial cliente.

El servicio escogido corresponde al **Monitoreo de Servidores** basado en la solución Microsoft **System Center**¹⁸, cuyo objetivo es monitorear en línea el estado de los servidores que soportan el *core* del negocio.

La elección específica de este tipo de proyecto responde principalmente a dos razones. La primera razón se relaciona a que este tipo de proyectos, una vez implementados, se pueden monitorear y mantener de forma remota desde Chile, facilitando así el comienzo del plan de globalización de la compañía. La segunda razón tiene que ver con el crecimiento del mercado de **Servidores** observado en los últimos años en Perú. El número de servidores por cada mil habitantes se ha estimado en torno a 2,3 para el año 2011, cifra que representa un crecimiento de 9,9% con respecto al período anterior y que define a Perú, como el país de mayor crecimiento porcentual de Latinoamérica¹⁹, en este concepto.

Por lo tanto, el modelo de ingresos, las operaciones y las proyecciones de venta a describir en los siguientes puntos estarán basados en este tipo de proyecto en particular.

Modelo de Ingresos

Según lo acordado con IT Mentor, el plan de internacionalización debiera estar compuesto por diversas fases. La primera fase consistirá en internacionalizarse de la mano de un(os) cliente(s) nacional(es) con operaciones en el extranjero, como el caso de Gildemeiester o Indumotora. Una segunda fase contemplaría iniciar relaciones comerciales con distribuidores de hardware locales que necesiten de implementadores

¹⁸ Este tipo de proyecto corresponde a la primera prioridad de servicios que está empujando IT Mentor al mercado. Para información adicional de este producto visitar el enlace: <http://www.microsoft.com/es-xl/servidores-nube/system-center/default.aspx>

¹⁹ Cifras proporcionadas por el reporte **Indicador de la Sociedad de la Información (ISI): Situación de las Tecnologías de la Información en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú**, Edición 2010, preparado por Everis / CELA-IESE Business School.

de soluciones como lo es IT Mentor. Una tercera fase el funcionamiento de una oficina comercial en el Perú, y visualizando como última fase el tener una filial IT Mentor en Perú.

A continuación se muestra de forma esquemática las fases de internacionalización teóricas acordadas con IT Mentor. Cabe mencionar que eventualmente podría existir un traslape entre las distintas fases, dependiendo de los resultados comerciales y la factibilidad de implementación durante su ejecución.

No obstante, cabe señalar que la continuación de las etapas dos a la cuatro depende fuertemente del éxito financiero alcanzado en la primera etapa.

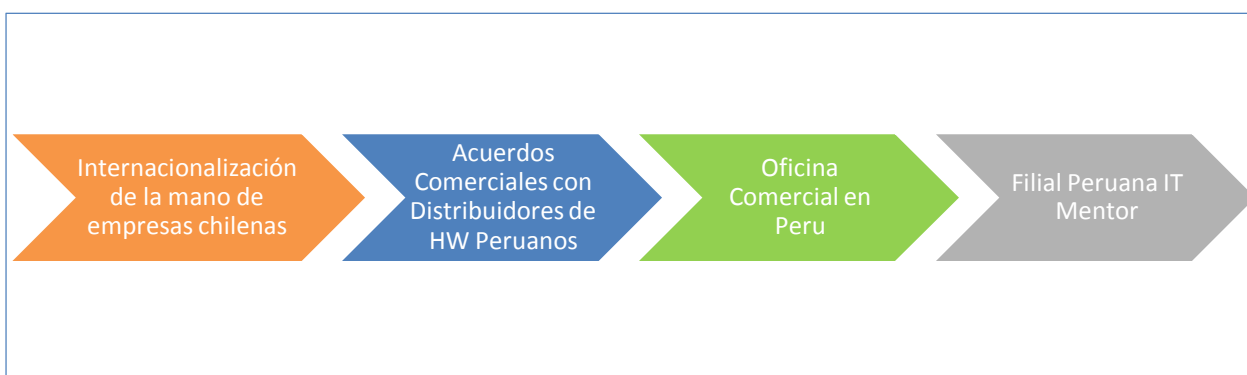


Figura 9 Fases de Internacionalización definidas para IT Mentor

Finalmente, para efectos de esta tesis, el análisis comercial, operativo y financiero se centrará solamente en las dos primeras etapas del proyecto. Es así como la estrategia de comercialización dependerá de la etapa en que se encuentre IT Mentor de su plan de globalización. A continuación se describen dichas etapas:

- **Internacionalización de la mano de clientes actuales.**

En esta etapa, IT Mentor realizará los acuerdos comerciales en territorio chileno y en la práctica se traducirá en la ampliación de los contratos actuales que se tengan con estas empresas. A la fecha de la preparación de esta tesis IT Mentor está en conversaciones con Gildemeister e Indumotora.

- **Acuerdos Comerciales con Distribuidores de HW Peruanos.**

En esta fase, IT Mentor establecerá relaciones comerciales con empresas peruanas que actualmente distribuyan soluciones basadas en HW²⁰ pero que necesiten subcontratar a otra empresa para %implementar+los proyectos. En este caso se estaría replicando el modelo actual de %Cliente Canal+²¹, el que representa la mayoría de las ventas de IT Mentor en el mercado chileno. Para poner en práctica este modelo de negocios, IT Mentor comenzará un trabajo de catastro de cuáles son los distribuidores más relevantes en Perú y empezará a ofrecer sus servicios de %implementador+. Esta estrategia puede comenzar a plasmarse realizando los contactos pertinentes a través de la Embajada de Perú en Chile, que actualmente ya es parte de la cartera de clientes de IT Mentor, o bien a través de identificar proveedores claves en el mercado peruano a través de la plataforma Microsoft Pinpoint.²²

La principal ventaja de este modelo es que IT no necesitaría fuerza de venta presencialmente en Perú para llegar al cliente final, sino que otra empresa local lo haría, la cual subcontrataría los servicios de IT Mentor directamente.

Precios y Margen de Contribución

En términos generales, para un proyecto de monitoreo de servidores, las tarifas se mantendrán a los precios actuales, adicionando un porcentaje (a estimar durante las siguientes secciones de este trabajo) que considera viajes y estadía del personal de IT Mentor que tendrá que viajar a Perú para la implementación y mantención del servicio entregado.

²⁰ Hardware

²¹ Revisar Modelos de Negocio en sección %Modelo de Negocios+del **Capítulo 2. Análisis Mercado y la Industria.**

²² Microsoft Pinpoint: plataforma donde se encuentra el listado de proveedores de soluciones Microsoft de acuerdo a cada tipo de servicios y Mercado. Para ver estado de IT Mentor, revisar <http://pinpoint.microsoft.com/es-CL/PartnerDetails.aspx?PartnerId=4296852368>.

En esta Plataforma, IT Mentor ocupa el sexto lugar en términos de ranking para todas las categorías según necesidad del negocio, en el mercado chileno.

<http://pinpoint.microsoft.com/es-CL/companies/search?q=>

Actualmente, un proyecto de este tipo tiene un precio de alrededor de **UF 100** para la etapa de mantención mensual (la cual se establece en modalidad de contrato mensual de mantención) y de **UF 150** para la etapa de revisión infraestructura del cliente, setup inicial y puesta en marcha.

En la siguiente figura se puede observar que la propuesta comercial se realiza con un plazo mínimo de contrato de 24 meses. A su vez se diferencia el precio de acuerdo a si es implementación o mantención, y, por último, se comprometen horas de soporte **proactivo** o **reactivo**. Las horas de soporte **proactivo** corresponden a horas que efectivamente serán prestadas por IT Mentor, mientras que las horas de soporte **reactivo** corresponden a un caso donde producto de un malfuncionamiento del servicio, IT Mentor tendrá que solucionar el problema. Cabe señalar que para el caso de operar en el mercado peruano, el cliente deberá contratar ambas etapas con IT Mentor.

Plazo Contrato (24 meses)	Horas Soporte Proactivo (mensuales)	Horas Soporte Reactivo (mensuales)	UF
Mantención	10	10	100,00
Revisión, Setup y Puesta en Marcha	15*	15*	150,00

Figura 10 Propuesta Comercial Tipo

(*) Estas horas son estimadas en base a la experiencia de IT Mentor en la implementación de este tipo de proyecto.

Para obtener el margen de contribución es necesario conocer el costo de las Horas Hombres (H-H) empleadas en la etapa inicial y de mantención del proyecto. IT Mentor ha estimado a que el costo por H-H corresponde a **UF 1,97²³**.

²³ Acorde a Fuentes de IT Mentor, este costo resulta de dividir el total de costos de la empresa (directos e indirectos, que consideran remuneraciones, comisiones, materiales, arriendo y comunicaciones, entre otros) por el total de horas hombre disponibles por parte de sus ingenieros.

A continuación se aprecia el costo directo de cada una de las etapas.

Etapa	Total Horas (mensuales)	Tarifa por Hora (UF)	Costo UF (mensual)
Mantenición	20	1,97	39,4
Revisión, Setup y Puesta en Marcha	30	1,97	59,1

Figura 11 Costos Propuesta Comercial

Para obtener el margen de contribución es necesario restar los costos a los ingresos

Etapa	Ingresos (UF)	Costo UF	Margen UF	Margen (%)
Mantenición	100	39,4	60,6	61%
Revisión, Setup y Puesta en Marcha	150	59,1	90,9	61%

Figura 12 Margen de Contribución de la Propuesta Comercial

Sin embargo, este margen de contribución queda sujeto a la prestación de las horas **%reactivas+** por parte de IT Mentor. De hecho, la empresa apunta a aumentar su margen, realizando las mantenciones **%proactivas+**, de tal modo que no sean necesarias las de índole **%reactivas+**, aumentando así el margen.

Es por esta razón, que para una mejor estimación del margen, se estimarán los costos de acuerdo a tres escenarios:

1. Optimista: El servicio no tiene fallas debido a la mantención preventiva, por lo que IT Mentor no tiene que prestar servicios para las horas **%reactivas+**.

2. Conservador: IT Mentor presta servicios para la mitad de las horas ~~%~~activas+ especificadas en el contrato. Esto está determinado por la experiencia de IT Mentor en el cumplimiento de sus contratos actuales.
3. Pesimista: IT Mentor debe prestar servicios por la totalidad de las horas ~~%~~activas+comprometidas en el contrato.

Etapa	Ingresos (UF)	Total Horas Optimista	Total Horas Conservador	Total Horas Pesimista
Mantenición	100	10	15	20
Revisión, Setup y Puesta en Marcha	150	15	22,5	30

Etapa	Ingresos (UF)	Costo UF Optimista	Costo UF Conservador	Costo UF Pesimista
Mantenición	100	19,7	29,6	39,4
Revisión, Setup y Puesta en Marcha	150	29,6	44,3	59,1

Etapa	Ingresos (UF)	Margen UF Optimista	Margen UF Conservador	Margen UF Pesimista
Mantenición	100	80,3	70,5	60,6
Revisión, Setup y Puesta en Marcha	150	120,5	105,7	90,9

Etapa	Ingresos (UF)	Margen %	Margen %	Margen %
		Optimista	Conservador	Pesimista
Mantenimiento	100	80%	70%	61%
Revisión, Setup y Puesta en Marcha	150	80%	70%	61%

Figura 13 Costos y Márgenes de Distribución por tipo de escenario económico

Como se observa del análisis anterior, el margen de contribución de IT Mentor para este tipo de proyecto en particular varía entre un 61% y un 80%. Para efectos de la evaluación económica del proyecto, se trabajará en base al escenario conservador, producto de la experiencia de la empresa con respecto a las horas realmente utilizadas en sus proyectos anteriores.

Tarifas Ajustadas por Factor de Internacionalización

Como se ha mencionado anteriormente, la estrategia de precios para IT Mentor para abordar el proyecto de internacionalización será mantener sus tarifas actuales aumentadas en un porcentaje (a estimar en esta sección) que permita costear gastos por el desplazamiento de personal de IT Mentor a Perú. Estos gastos consisten en pasaje aéreo, hotelería y viáticos.

Para efectos de cálculo de la tarifa ajustada se tendrán que realizar supuestos sobre el período de tiempo que personal de IT Mentor deberá permanecer en Perú, ya sea para la etapa de %Implementación+del servicio y la etapa de %Mantenimiento+de éste.

- Supuestos:
 - Etapa de Implementación: Viaje y estadía de 5 días en el destino, en el mes.
 - Etapa de Mantenimiento: Viaje y estadía de 5 días en el destino por cada mes.

- El resto de las horas, tanto de la implementación, como de la fase de mantenimiento del servicio, se hacen vía remota.

Ítem	Número de días en destino				
	5	4	3	2	1
Costo Pasaje SCL-LIM-SCL	442	442	917	1.416	1.416
Estadía en Lima	250	200	150	100	50
Viatico	250	200	150	100	50
Total \$USD	942	842	1,217	1,616	1,516
Total UF	20,34	18,18	26,28	34,89	32,73

Tabla 6 Calculo ²⁴de Gastos de Traslado a Lima. Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, luego de considerar un gasto por traslado de alrededor UF 20 para la etapa de implementación, y a su vez de UF 20 mensuales para la etapa de mantenimiento, las tarifas ajustadas por factor de internacionalización corresponden a:

Plazo Contrato	Horas Soporte Proactivo (mensuales)	Horas Soporte Reactivo (mensuales)	Costo UF
24 Meses	10	10	120,00
Revisión, Setup y Puesta en Marcha	15*	15*	170,00

Figura 14 Propuesta Comercial ajustada por factor de internacionalización

Cabe mencionar que no es parte de la estrategia de IT Mentor convertirse en líderes en precios, sino que consiste en llegar al mercado ofreciendo servicios de una calidad ²⁵

²⁴ Tarifas de vuelos consultadas en www.lan.com asumiendo compra con al menos un mes de anticipación. Tarifa de hotel, corresponde a hotel 3* cotizado en www.booking.com. Monto viatico, definido en conjunto con IT Mentor. Todos los valores expresados en \$USD. Conversión dólares a UF por factor 0.0216 del 14/03/2012.

superior sustentados por las certificaciones que la empresa está logrando producto de las permanentes inversiones en este ámbito.

Modalidad de Pago

La modalidad de pago seguirá siendo la misma con la que IT Mentor opera actualmente con sus clientes. Esta modalidad se aplicará de igual modo ya sea para la etapa de Internacionalización de la mano de clientes actuales o bien para la internacionalización a través de Acuerdos Comerciales con Distribuidores de HW Peruanos.

La modalidad de pago consiste en el pago por anticipado del 50% del valor de la etapa de implementación del proyecto, y el restante 50%, una vez que el proyecto haya sido implementado exitosamente. Mientras que para la etapa de mantención, el pago consiste en el 100% del valor de la cuota mensual estipulada por contrato de manera anticipada al mes en que se presta efectivamente el servicio.

Beneficio para el Cliente

IT Mentor, para ofrecer sus servicios a sus potenciales clientes, apela al argumento del costo de oportunidad que tendrían las empresas al no contar con sus servidores funcionando correctamente, lo que puede afectar los sistemas que soportan la operación del negocio. A modo de ilustración, IT Mentor señala la importancia clave del sistema de facturación y trabajan con el cliente el siguiente ejemplo (este ejercicio forma parte de la propuesta comercial de IT Mentor a sus clientes):

²⁵ IT Mentor estuvo nominada al premio Partner del año otorgado por Microsoft Chile en el año 2010.

El siguiente ejemplo muestra potenciales costos por discontinuidad medidos en dinero no facturado por cada hora de servicios interrumpidos. (\$/Hrs.)

Se supone una facturación anual de US\$ 400 MM

Supuestos

Días / Mes	Horas /Día	Horas / Mes
30	8	240

Los supuestos mencionados implican una facturación mensual en \$ de

Facturación / Mes (\$)
16.166.666.667

Con lo cual el valor de cada hora de servicios disponibles se refleja en

Valor Hora (\$)
67.361.111

Nota: Se supone que la facturación se ve interrumpida por la no disponibilidad de los servicios monitorizados.

Figura 15 Ejemplo de cómo IT Mentor explica beneficios de sus servicios

Modelo de Comercialización y Ventas

El modelo de comercialización y ventas dependerá fuertemente de la fase de internacionalización en que se encuentre IT Mentor. Como se ha establecido anteriormente, este trabajo se centrará en las dos primeras etapas definidas en conjunto con IT Mentor (%internacionalización de la mano de empresas chilenas+ y %acuerdos comerciales con distribuidores de HW peruanos+), por lo cual el modelo de comercialización y ventas es distinto para cada etapa.

- **Internacionalización de la mano de clientes actuales.**

Para esta etapa IT Mentor debe trabajar con su base actual de clientes que poseen operaciones en Perú²⁶ y establecer contacto a través de su Gerente General y/o Comercial, con el objetivo de presentarles una propuesta que considere la prestación de servicios en territorio peruano.

Por consiguiente, los acuerdos comerciales serán cerrados en Chile entre el Gerente General y/o Comercial de IT Mentor y la contraparte que defina el cliente.

Los servicios contratados serán anexados al contrato actual cuando se trate de mantenciones, mientras que los nuevos servicios serán tratados inicialmente como un nuevo proyecto, el cual considerará las fases de implementación y posteriormente su mantención.

Se estima que el plazo para cerrar una propuesta de internacionalización de servicios debiera tomar al menos unos 3 meses entre la preparación de la propuesta y el cierre del contrato. Adicionalmente, se proyecta un cierre exitoso en un 50% de los casos de clientes actuales con operaciones en Perú (8 clientes), en base a las conversaciones ya sostenidas con estos clientes.

- **Acuerdos Comerciales con Distribuidores de HW Peruanos.**

Como se ha establecido anteriormente en este trabajo, para esta segunda fase de la internacionalización, IT Mentor debe lograr acuerdos comerciales con proveedores de hardware peruanos que vendan actualmente soluciones tecnológicas en territorio peruano. Para lograr estos acuerdos, en conjunto con la gerencia de IT Mentor se ha decidido incursionar con dos estrategias para lograr los contactos.

La primera trata de establecer contactos con socios comerciales a través de la Embajada del Perú en Chile (ya es parte de la actual cartera de clientes).

La segunda vía para conseguir clientes en territorio peruano, se realizará a través del directorio de empresas peruanas especialistas en tecnologías Microsoft que se

²⁶ Ver Anexo C.

encuentran disponibles en la plataforma ~~Pinpoint~~ Pinpoint+ de Microsoft. Es así como el listado de empresas especializadas en Microsoft presentes en este directorio y ubicadas en la ciudad de Lima, asciende a 173 empresas²⁷. Para iniciar contactos con estos prospectos, se les enviará vía electrónica una presentación de la empresa para fijar posteriormente una videoconferencia para ofrecer los servicios de IT Mentor y llegar a un acuerdo comercial. Las reuniones por el lado de IT Mentor serán llevadas a cabo por su Gerente General, el Gerente Comercial y por el Gerente de Ingeniería. Estas actividades podrán ser apoyadas por las visitas presenciales que pueda hacer IT Mentor en el futuro, producto de las mantenciones que realice con otros clientes en territorio peruano

Se estima que el plazo para llegar a un tipo de acuerdo comercial bordearía los 4 meses. A continuación se establecen los supuestos sobre el porcentaje de contactabilidad del listado de clientes y porcentaje de cierre de negocios.

	N	(%)²⁸
Prospectos	173	100%
Contactados	130	75%
Reunión Concretada	65	50%
Cierre exitoso	13	20%

Tabla 7 Gestión Comercial esperada

²⁷ Para revisar el listado complete, hacer clic en el siguiente enlace <http://pinpoint.microsoft.com/es-PE/companies/search?q=&fcity=lima>

²⁸ Estos porcentajes corresponden a los porcentajes utilizados como supuestos para el cierre de negocios. Estos son obtenidos en base a la experiencia previa de IT Mentor al trabajar con prospectos. El cuadro muestra la información en formato de cascada+, es decir que porcentaje de los prospectos pasa a la siguiente etapa en el ciclo comercial.

Promoción

El modelo de promoción para las etapas de internacionalización abordadas en este proyecto estarán basadas en el relacionamiento uno a uno con actuales y potenciales clientes. Esto aplica tanto para la primera fase Internacionalización de la mano de clientes actuales, como para la segunda fase de la internacionalización, Acuerdos Comerciales con Distribuidores de HW Peruanos. Es así como elementos claves de la estrategia de promoción corresponden a los documentos que se prepararán donde se presenten las características y propuestas de valor, y se destaque la experiencia y las certificaciones de la empresa al tratarse de soluciones Microsoft. Aun más, las reuniones que sostengan los Gerentes de IT Mentor, ya sea de forma presencial o a través de videoconferencias son vitales para la obtención de acuerdos.

Es importante destacar que, a la fecha, gran parte de los positivos resultados financieros de IT Mentor han venido de la mano de la recomendación de clientes actuales a nuevos clientes. Por consiguiente, la promoción de los servicios entregados por IT Mentor también debiera estar basada fuertemente en la recomendación. Para abordar este tema, se proponen dos alternativas. La primera consiste en coordinar reuniones entre actuales clientes que hayan tenido una experiencia satisfactoria para que cuenten su experiencia a futuros prospectos, es decir se deben desarrollar casos de negocio. La segunda iniciativa consiste en incentivar a los actuales clientes a comentar su experiencia a través de la herramienta Pinpoint ya descrita anteriormente, para que los prospectos puedan enterarse de otras experiencias a través de esta herramienta disponible a todo público.

4.3. Operaciones

Descripción de la Operación

Para abordar los nuevos proyectos derivados de la internacionalización de IT Mentor, se seguirá con el esquema de consultoría para definir cuáles son las necesidades de los clientes y definir una propuesta comercial atractiva que cumpla con todos los

requerimientos técnicos solicitados por aquellos. Cabe mencionar que éste es un proceso iterativo donde es vital la claridad de la comunicación de IT Mentor con sus clientes y viceversa.

En este sentido, la primera fase Internacionalización de la mano de clientes actuales sigue el flujo de trabajo correspondiente al modelo de negocios Cliente Final, ya que se interactúa directamente con el cliente final que utilizará el servicio adquirido. Por otro lado, la segunda fase, Acuerdos Comerciales con Distribuidores de HW Peruanos, seguirá el flujo definido bajo la modalidad Cliente Canal²⁹, ya que en esta fase IT Mentor se convierte un proveedor para la empresa que finalmente logrará el acuerdo comercial con el Cliente Final.

El flujo de proceso de la etapa pre-proyecto, que considera ambos modelos de negocio se encuentra en Anexo E.

Con respecto a las etapas de Implementación y Mantenimiento de cada proyecto, la estrategia apunta a que un porcentaje de ambas etapas, sea de manera presencial en el territorio peruano y las horas restantes se ejerzan de manera virtual a distancia.³⁰

Infraestructura requerida

Para abordar este proyecto, la gran inversión que se visualiza es la compra de servidores para mantener la totalidad de proyectos en paralelo y así no comprometer la calidad de los servicios entregados. Es importante recalcar que, a medida que se vayan abordando los proyectos, será necesario invertir en nuevos servidores y adicionalmente reponer los ya depreciados. Inicialmente se visualiza una inversión aproximada de USD 35.000, la que debería ir en aumento dependiendo la cantidad de proyectos en paralelo. No se visualizan inversiones adicionales de otro tipo para afrontar las dos primeras etapas de la internacionalización de IT Mentor.

²⁹ Revisar Modelos de Negocio en sección Modelo de Negocios del **Capítulo 2. Análisis Mercado y la Industria.**

³⁰ Inicialmente, se estima que el 50% de las horas sean prestadas presencialmente de acuerdo al Gerente General de IT Mentor, Gustavo Rodríguez.

Personal

Para el proyecto de internacionalización se considera la contratación adicional de equipos de trabajo que permitan abordar los proyectos en el extranjero. Estos equipos están compuestos por un Ingeniero con certificación en Microsoft, más un técnico. Se estima que el salario mensual de mercado para un ingeniero corresponde a \$700.000 y para un técnico llega a los \$300.000. Por consiguiente cada equipo de trabajo tendrá un costo de \$1.000.000, que, considerando leyes sociales, se estimará en \$1.400.000.

Se estima que cada equipo de trabajo es capaz de abordar cuatro clientes en el extranjero.

En la práctica, estos "Equipos Técnicos" debieran acoplarse a la estructura organizacional actual de la empresa y dependerían del Gerente de Ingeniería, como se aprecia en el organigrama modificado de IT Mentor.

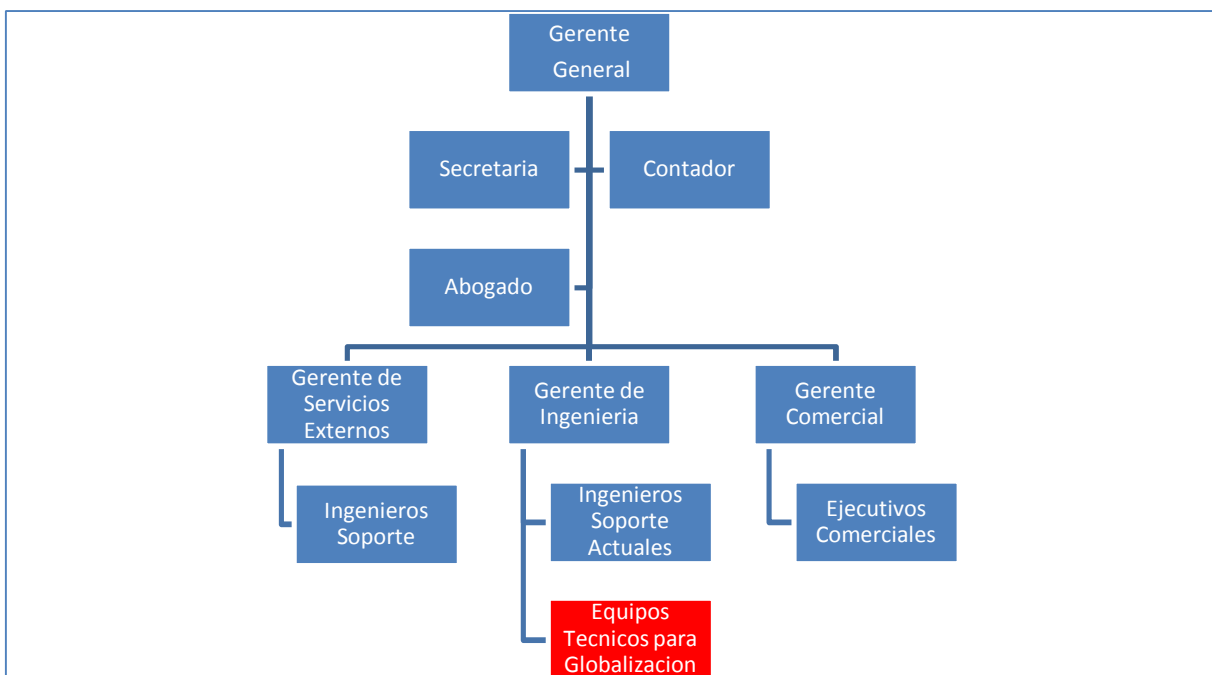


Figura 16 Organigrama modificado IT Mentor con Equipos Técnicos para Internacionalización

Legales

Si bien para las fases de internacionalización que se han abordado en este proyecto no es necesaria la apertura de oficinas comerciales en Perú, ni tampoco la contratación de personal local en Perú. Sin embargo, sí hay algunas consideraciones legales que hay que mencionar para que la empresa pueda operar con clientes del Perú.

Para la etapa de Internacionalización de la mano de clientes actuales, como se partirá con clientes actuales, se seguirá facturando en pesos chilenos y utilizando el mismo tipo de facturas.

Sin embargo, para la etapa de Acuerdos Comerciales con Distribuidores de HW Peruanos, es necesario tener algunas consideraciones. Los servicios prestados por IT Mentor se encuentran dentro de la categoría de Oferta de Servicios Exportables³¹ de Chile, definido por ProChile³² y la Cámara de Comercio de Santiago (CCS)³³. En particular, los servicios dados por la empresa corresponden a Servicios de Tecnologías de Información y Comunicación. De igual forma, el Servicio Nacional de Aduanas Chileno califica como Exportación de Servicios, aquellas transacciones realizadas dentro de la modalidad de Comercio Transfronterizo, lo que implica que un servicio cruza la frontera, ya sea de forma física o virtual, del país de donde reside el exportador al país donde reside el importador. Estas características hacen que el proceso de exportación de servicios siga a grandes rasgos el siguiente proceso:

³¹ Para revisar las categorías, ingresar al enlace <http://www.chilexportaservicios.cl/ces/ChilePaisdeServicios/OfertaExportable/tabid/405/Default.aspx>

³² ProChile: Agencia de Gobierno dependiente del Ministerio de Relaciones Exteriores, responsable de la promoción de las exportaciones chilenas. Tiene representaciones comerciales en los cinco continentes y en todo Chile. Su compromiso es contribuir a estimular y diversificar las exportaciones de productos y servicios chilenos, entregando el apoyo necesario, para el desarrollo del sector exportador.

³³ CCS: Entidad Privada que reúne a más de 1.400 empresas grandes, medianas y pequeñas de los más representativos sectores de la economía. Su principal objetivo es y ha sido la defensa de los intereses del gremio, para lo cual ha definido áreas de trabajo que considera tienen el mayor impacto sobre el presente y el futuro del comercio nacional. En este mismo marco, ha desarrollado productos y servicios orientados a la promoción de negocios y el apoyo a la gestión, para dar un mayor impulso a las compañías chilenas.

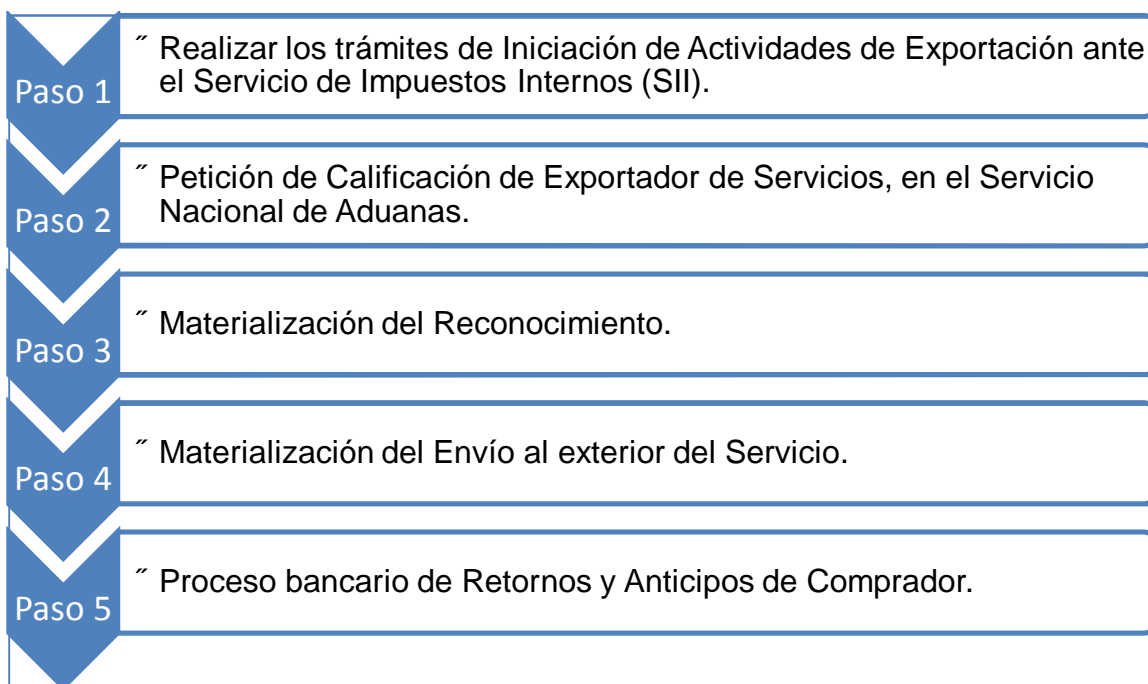


Figura 17: Pasos en el proceso de exportación de servicios. Elaboración Propia. Fuente: <http://www.prochile.cl>

Cabe señalar que IT Mentor deberá usar facturas de exportación, las que son exentas de IVA y van en la moneda local de cada país. De este último punto se deriva el tema de que IT Mentor, adicionalmente, deberá gestionar el pago de sus servicios a través de bancos de la plaza que puedan hacer transferencias a Chile. Por lo tanto, la apertura de cuenta corriente en Perú es un tema a considerar.

Por otro lado, como se trata de exportación de servicios, los impuestos se pagarán en Chile.

5. Análisis Económico

5.1. Proyecciones de Venta

Las proyecciones de venta para este proyecto van en directa relación con la fase internacionalización en que IT Mentor se encuentre. Para proyectar las ventas de proyectos se tomarán como input la información contenida en la sección de estrategia de comercialización de esta tesis.

Anteriormente se mencionó que, para la primera fase de internacionalización, Internacionalización de la mano de clientes actuales, se apunta a internacionalizarse a través de 4 clientes actuales que ya poseen operaciones en Perú (50% de un total de 8 clientes con operaciones en territorio peruano). Asimismo, se proyecta que cada negociación tomará alrededor de 3 meses.

Por otro lado, para la segunda fase de internacionalización, Acuerdos Comerciales con Distribuidores de HW Peruanos, se tendrán en consideración los supuestos presentados en la sección de estrategia de comercialización referentes a número de prospectos, porcentaje de contactabilidad, porcentaje de concreción de reuniones y porcentaje de cierre exitoso de ventas³⁴. Lo anterior apuntaba a conseguir 13 clientes a partir de los prospectos iniciales.

Para estimar las ventas futuras de IT Mentor, se tendrán en consideración los siguientes supuestos:

- Las fases I y II de internacionalización son secuenciales.
- Para empezar a negociar con un cliente se esperará a que la etapa de implementación que se realice con el cliente anterior se encuentre terminada.
- El período de negociación para la fase I corresponde a 3 meses, mientras que la negociación con cada cliente en la fase II se estima en 4 meses.
- El período de implementación dura un mes, y los contratos de mantención se realizan por 24 meses.

³⁴ Ver Tabla 7 Gestión Comercial esperada

- Existe 100% de renovación de los contratos de mantención, los que se renuevan automáticamente por otros 24 meses.
- El horizonte de evaluación corresponde a 5 años de operación.
- Si bien para la fase II se estableció como meta 13 clientes, en un horizonte de 5 años sólo es posible abordar 8 clientes por los tiempos involucrados en cada proyecto.

A continuación se muestra la proyección de ventas de proyectos según fase de internacionalización. Cabe señalar que el período donde se produce la venta es afectado por el período de tiempo de negociación que requiere según sea la fase de internacionalización³⁵. De igual forma, la siguiente tabla muestra la venta de nuevos proyectos, sin considerar los contratos de mantención como una venta adicional.

	Año 1				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4				
Fase I "Internacionalización de la mano de clientes actuales"	0	1	1	1	1	0	0	0
Fase II "Acuerdos Comerciales con Distribuidores de HW Peruanos"	0	0	0	0	1	3	2	2
TOTAL	0	1	1	1	2	3	2	2

Tabla 8 Estimación de número de proyectos vendidos

Por otro lado, las proyecciones de ingresos sí consideran los ingresos provenientes de los contratos por mantención de los proyectos implementados, considerando la tarifa ajustada por traslado de personal.

³⁵ Para ver detalle de evolución de ventas por mes en el tiempo, revisar Anexo F

		Año 1				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4				
Fase I "Internacionalización de la mano de clientes actuales"	Ingresos Implementación	-	170	170	170	170	-	-	-
	Ingresos Mantenciones	-	240	480	720	5,280	5,760	5,760	5,760
	Total	-	410	650	890	5,450	5,760	5,760	5,760
Fase II "Acuerdos Comerciales con Distribuidores de HW Peruanos"	Ingresos Implementación	-	-	-	-	170	510	340	340
	Ingresos Mantenciones	-	-	-	-	360	3,240	6,840	10,200
	Total	-	-	-	-	530	3,750	7,180	10,540
TOTAL		-	410	650	890	5,980	9,510	12,940	16,300

Tabla 9 Estimación de Ingresos (UF)

5.2. Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre

Para realizar la evaluación económica es necesario definir primeramente los Costos Variables del proyecto. Éstos incluyen los costos directos de administrar, gestionar y mantener cada proyecto (H-H involucradas en las etapas de implementación y mantención, las que definen un costo de UF 44,3 para la implementación y de UF 29,4 para cada mantención mensual)³⁶. Adicionalmente, los costos variables incluyen el

³⁶ Recordar que estos costos directos corresponden al escenario conservador definido previamente en este documento.

costo por el enlace necesario para administrar y mantener los servicios a distancia por IT Mentor, costo que asciende a UF 15 mensual por proyecto. Por último, dentro de esta categoría se encuentran los gastos de traslado que corresponden a UF 20 mensuales por proyecto.

	Año 1				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4				
Costo V Implementación	-	44	44	44	89	133	89	89
Costo V Mantención	-	59	118	177	1.389	2.216	3.103	3.930
Enlaces	-	45	75	105	735	1.170	1.605	2.025
Gastos Viajes	-	60	100	140	980	1.560	2.140	2.700
Total Costos Variables	0	208	338	467	3.193	5.079	6.936	8.744

Tabla 10 Costos Variables UF

Por el lado de los equipos de trabajo compuestos por un ingeniero y un técnico, que permitan abordar los proyectos internacionales, éstos irán creciendo de acuerdo sea necesaria la administración de un mayor número de proyectos. Bajo el supuesto que un equipo de trabajo puede administrar cuatro proyectos en paralelo, a continuación se muestra la demanda por equipos de trabajo en el tiempo con su respectivo costo.

	Año 1				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4				
Equipos Técnicos Necesarios	1	1	1	1	2	3	3	3
Costo UF	196	196	196	196	1.308	1.569	2.354	2.354

Tabla 11 Cantidad de equipos de trabajos adicionales necesarios por período y su costo (UF)³⁷

³⁷ Cabe señalar que en esta tabla se muestra el stock de equipos de trabajo adicionales por periodo, no corresponden a contrataciones nuevas. Adicionalmente, se muestra el número de equipos con que se termina el periodo de referencia, por lo que costo no es lineal.

La principal inversión de este proyecto corresponde a la compra de servidores. Inicialmente se estima una inversión por un monto de USD 35.000 (756 UF), los que permitirán absorber la mayor demanda de servicios a realizarse en territorio peruano. Sin embargo, como la demanda de proyectos irá creciendo en el tiempo, se estima doblar esta inversión al final del año y triplicar la misma al final del año 4. Para efectos de evaluación se considera una depreciación lineal a 2 años, sin valor residual.

Con respecto al capital de trabajo, se utilizará el supuesto que éste corresponderá al 10%³⁸ de los ingresos, al tratarse principalmente de servicios prestados por IT Mentor, donde no existen grandes inventarios físicos. Este capital de trabajo estará compuesto principalmente de cuentas por cobrar.

	Año 1				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4				
Ingresos	-	410	650	890	5.980	9.510	12.940	16.300
Capital de Trabajo (10% ingresos)	0	41	65	89	598	951	1.294	1.630
Inversión Capital de Trabajo	0	-41	-24	-24	-509	-353	-343	-336

Tabla 12 Evolución Capital de Trabajo (UF)

Por otro lado, se considerará como tasa de impuesto a las utilidades, la tasa de 17% correspondiente a las tasa de impuesto de primera categoría a las empresas chilenas, que rige nuevamente a partir del año 2013 (del 2004 al 2010 fue de 17%, para el año 2011 correspondió a 20%, y para el año 2012 a 18,5%)³⁹.

³⁸ Calculado en base a la experiencia de IT Mentor en la evaluación de otros proyectos.

³⁹ Para más detalle revisar enlace

http://www.sii.cl/portales/inversionistas/imp_chile/impuesto_primera.htm

Finalmente, luego de considerar la información precedente se obtiene el flujo de caja para el proyecto de internacionalización para IT Mentor para un horizonte de evaluación de 5 años.

	Año 0	Año 1				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4				
Ingresos		-	410	650	890	5.980	9.510	12.940	16.300
Costos Variables		-	208	338	467	3.193	5.079	6.936	8.744
Margen									
Contribución		-	202	312	423	2.788	4.431	6.004	7.556
Margen (%)			49%	48%	48%	47%	47%	46%	46%

Equipo Técnico		196	196	196	196	1.308	1.569	2.354	2.354
Total GAV		196	196	196	196	1.308	1.569	2.354	2.354

EBITDA		-196	5	116	227	1.480	2.862	3.650	5.203
EBITDA (%)		%0	1%	18%	26%	25%	30%	28%	32%

Depreciación		-95	-95	-95	-95	-378	-756	-756	-1.134
--------------	--	------------	------------	------------	------------	-------------	-------------	-------------	---------------

Utilidad Bruta		-291	-89	22	133	1.102	2.106	2.894	4.069
Impuestos (17%)						149	358	492	692
Utilidad Neta		-291	-89	22	133	953	1.748	2.402	3.377

(+) Depreciación		95	95	95	95	378	756	756	1.134
------------------	--	----	----	----	----	-----	-----	-----	-------

Inversión Activos Fijos	-756					-1.512		-2.268	
Inversión Capital de Trabajo		0	-41	-24	-24	-509	-353	-343	-336
Inversiones	-756	0	-41	-24	-24	-2.021	-353	-2.611	-336

FLUJO DE CAJA NETO	-756	-196	-36	92	203	-690	2.151	547	4.175
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-756	-952	-988	-895	-692	-1.382	768	1.315	5.490

Tabla 13 Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre (UF)

5.3. Evaluación y Análisis Económico del Proyecto

Para efectos de evaluación económica se utilizarán dos métodos. El primero supone que el proyecto termina al final del año 5, por lo es factible recuperar el Capital de Trabajo invertido y adicionalmente el valor sin depreciar de los Activos Fijos (Valor Libro menos Depreciación Acumulada).

De esta forma, los flujos de caja netos para evaluar económicamente quedan de la siguiente manera.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
FLUJO DE CAJA NETO	-756	-42	-584	2.151	547	4.175	
Recuperación K de T y AF							2.764
FLUJO DE CAJA FINAL	-756	-42	-584	2.151	547	4.175	2.764

Tabla 14 Flujo de Caja con Recuperación del Capital de Trabajo y Activo Fijo

El flujo del año 6 considera la recuperación del Capital de Trabajo y el Activo Fijo sin depreciar.

Valor Terminal del Proyecto

Por otro lado, se tendrá en cuenta el supuesto que el proyecto continúa a perpetuidad. Por lo tanto es necesario estimar el valor terminal del proyecto. Para estos efectos, se eligió el método de estimar a perpetuidad los flujos libres de caja a futuro y los siguientes supuestos:

- Se considera una tasa de descuento anual del 15%, que es la tasa con que IT Mentor evalúa económicamente sus proyectos.
- Se elige una tasa de crecimiento perpetuo para los flujos de caja de un 4%, consistente con el crecimiento de la economía peruana. Este crecimiento se aplica para el período posterior al año 5.

$$V_5 = \frac{FCN \times (1 + g)}{r - g}$$

Donde,

FCN= Flujo de Caja Neto del año 5

g= Tasa de crecimiento a perpetuidad

Td= Tasa de descuento

El cálculo del Valor Terminal al año 5 en UF sigue de la siguiente manera:

$$V_5 = \frac{4.175 \times (1 + 4\%)}{15\% - 4\%}$$

$$V_5 = 22.323 \text{ UF}$$

Valor Terminal que descontado a una tasa de descuento del 15% para traerlo al año 0, asciende a un monto de **34.323 UF**

Cabe señalar algunas consideraciones para este valor y que deben tenerse en cuenta al momento de realizar la evaluación económica del proyecto. En primer lugar, los ingresos por venta del quinto año, representan un crecimiento de un 26% con respecto al año anterior. Adicionalmente, el quinto año no presenta inversiones en Activos Fijos que deben ser repuestos para soportar el crecimiento de los servicios. Estas dos características, hacen que este año sea peculiar con respecto a otros años. Por lo tanto, estas características deben tenerse presente al momento de analizar el resultado económico del proyecto.

Por consiguiente los flujos netos de caja, considerando el valor terminal, quedan de la siguiente manera:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DE CAJA NETO	-756	-42	-584	2.151	547	4.175
VALOR RESIDUAL						39.472
FLUJO DE CAJA FINAL (con VR)	-756	-42	-584	2.151	547	43.647

Tabla 15 Flujos de Caja Neto por Método de Valor Terminal (UF)

Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Período de Recuperación de la Inversión (PRI)

A continuación se presentan estos tres indicadores para analizar la evaluación económica del proyecto de internacionalización de IT Mentor en territorio peruano.

Indicador	Cifra
Tasa de descuento	15%
Horizonte evaluación (años)	5

VAN proyecto sin VR (UF)	3.763
VAN proyecto con VR (UF)	22.193

TIR proyecto sin VR	67%
TIR proyecto con VR	129%

Período Recuperación Inversión (años)	2
---------------------------------------	----------

Tabla 16 Indicadores Económicos

Como se observa del conjunto de indicadores, el proyecto presenta factibilidad económica favorable al presentar un Valor Actual Neto de 3.763 UF (alrededor de \$84.600.000 pesos chilenos) y de 22.193 UF (alrededor de \$500.000.000 pesos

chilenos) al considerar el proyecto a perpetuidad, incluyendo el valor terminal descrito en la sección precedente.

Por otro lado, el proyecto presenta una TIR positiva de 67% para el escenario que no considera la perpetuidad del proyecto, mientras que presenta una TIR de 129% para el que sí considera que el proyecto continúa a perpetuidad. En ambos casos, la TIR es mayor que la tasa de descuento que utiliza IT Mentor para evaluar sus proyectos, lo que indicaría que el proyecto debería realizarse bajo el supuesto que la firma no tenga otra alternativa⁴⁰.

Finalmente, el proyecto de internacionalización de IT Mentor presenta un período de recupero de la inversión de 2 años, cuando el acumulado de los flujos de caja netos es positivo. Sin embargo, hay que considerar que éste es un proyecto que va requiriendo una mayor inversión en activos fijos (servidores) a medida que se aborda un mayor número de proyectos.

Escenarios Alternativos

El análisis económico presentado anteriormente fue realizado bajo un contexto %Conservador⁴¹ en lo referente a la administración de las horas reactivas comprometidas por IT Mentor para las fases de implementación y mantención de sus proyectos. No obstante, el manejo de estas horas reactivas por parte de IT Mentor puede llevar a que el proyecto tenga mejores resultados económicos con respecto al escenario conservador, a través de realizar las mantenciones preventivas de tal forma que no sea necesario recurrir a ninguna hora reactiva, o bien al contrario, puede que sea necesario recurrir a todas las horas reactivas comprometidas para solucionar algún malfuncionamiento del servicio.

⁴⁰ Para ver limitaciones de la TIR, revisar Glen Arnold. (2008). Corporate Financial Management (FT Prentice Hall, 4th edition)

⁴¹ Revisar definición de escenarios en **Figura 10 Costos y Márgenes de Distribución por tipo de escenario económico**

A continuación se presenta un comparativo de los indicadores económicos para los tres escenarios. El detalle del Estado de Resultado y Flujo de Caja Neto de los escenarios %Optimista+y %Pesimista+se encuentra en Anexo H.

Indicador	Optimista	Conservador	Pesimista
Tasa de descuento	15%		
Horizonte evaluación (años)	5		
VAN proyecto sin VR (UF)	5.678	3.763	1.849
VAN proyecto con VR (UF)	29.334	22.193	15.052
TIR proyecto sin VR	93%	67%	40%
TIR proyecto con VR	153%	129%	103%
Período Recuperación Inversión (años)	2	2	5

Tabla 17 Comparativo de Indicadores por tipo de Escenario

Como se puede apreciar de la tabla comparativa, en los tres escenarios el Valor Actual Neto siguen siendo positivos, al igual que la TIR sigue siendo mayor que la tasa de descuento que usa IT Mentor. Sin embargo los valores varían sustancialmente de un escenario a otro. Adicionalmente, se observa que para el escenario %Pesimista+ el período de recupero de la inversión se alarga de 2 a 5 años. Lo anterior refleja la necesidad de que IT Mentor maneje este riesgo a través de la eficiencia en sus labores de mantención.

6. Conclusiones y Recomendaciones

IT Mentor ha sido una empresa que ha crecido fuertemente en el último tiempo a través de sus dos modelos de negocio (Cliente Canal y Cliente Final). Claves para este crecimiento ha sido la inversión en su capital humano a través de la certificación en soluciones Microsoft, como también la cercanía que ha desarrollado con sus clientes y con la empresa Microsoft. Lo anterior se ha traducido en la entrega de servicios de una calidad superior y el posicionamiento como expertos en soluciones Microsoft.

A través del análisis efectuado a la empresa, se ha detectado que este crecimiento responde más a una política reactiva que a una política comercial clara que defina segmentos objetivos y estrategias de crecimiento para cada uno de ellos. En este sentido es vital que IT Mentor realice benchmarks no sólo en cuanto a la calidad de los servicios que entrega la competencia, sino también que ejerza una vigilancia competitiva referente a precios y servicios adicionales que componen la propuesta de valor de sus competidores.

Si bien IT Mentor siente la necesidad de internacionalizar sus operaciones, ya sea en parte por diversificar sus ingresos como también por ampliar sus servicios a clientes actuales, este gran paso debe ser guiado por una estrategia de internacionalización definida claramente. El análisis desarrollado ha servido para definir las etapas que IT Mentor debiera seguir en su camino para internacionalizarse, junto con profundizar en los distintos aspectos que debieran llevarse a cabo al inicio de la internacionalización para que este proyecto sea exitoso. Lo anterior exige una actitud más proactiva para concretar negocios con clientes en territorio peruano, como también visualizar alianzas estratégicas con socios peruanos.

Se recomienda que las fases de internacionalización se vayan concretando secuencialmente y que a su vez se definan indicadores para ir midiendo el éxito de este nuevo desafío, con el objetivo de tomar las acciones correctivas que permitan lograr las metas planificadas. De forma paralela, se recomienda realizar un seguimiento a los niveles de servicios entregados a los clientes actuales, de manera de que esta mayor carga de trabajo por la internacionalización no afecte los servicios, la calidad y cercanía

alcanzada con los clientes actuales. Para estos efectos se propone, adicionalmente, la implementación de encuestas de satisfacción a clientes y la creación de *key account managers* o ejecutivos de cuenta que se hagan responsable de la relación con los clientes.

Adicionalmente, a través del análisis financiero realizado y la exploración de distintos escenarios, se identificó la importancia de enfocarse en la excelencia operacional para que las horas reactivas que brinde IT Mentor lleguen a lo mínimo, con el objetivo de rentabilizar aún más la operación. Por consiguiente, es relevante que IT Mentor siga con su política de inversiones en capital humano que la lleven a la excelencia operacional.

Finalmente, se espera que este proyecto de internacionalización sea el inicio para explorar nuevos mercados que sean atractivos en la región, como es el caso del mercado colombiano o el brasileño.

7. Referencias

1. Behrens, K. (Diciembre de 2011). Entrevista con Gerente de Ingeniería IT Mentor. (C. Gaete, Entrevistador).
2. Bowman, C. (2011). Presentación Strategic Assets, Cranfield Full Time Programme MBA 2010/11.
3. Budde. Colombia - Telecom Market Trends, Key Statistics and Regulatory Overview [en línea]. <http://www.budde.com.au/Research/Colombia-Telecom-Market-Trends-Key-Statistics-and-Regulatory-Overview.html> [Consulta: 15 de Diciembre de 2011].
4. Budde. Peru - Telecom Market Trends, Key Statistics and Regulatory Overview [en línea]. <http://www.budde.com.au/Research/Peru-Telecom-Market-Trends-Key-Statistics-and-Regulatory-Overview.html> [Consulta: 15 de Diciembre de 2011].
5. Chile exporta servicios. Pasos para exportar servicios [en línea]. <http://www.chilexportaservicios.cl/CES/Portals/18/PASOS%20PARA%20EXPORTAR%20SERVICIOS.pdf> [Consulta: 10 de Marzo de 2012].
6. Datamonitor. (Agosto de 2011) Country analysis report, Colombia.
7. Datamonitor. (Agosto de 2011) Country analysis report, Peru.
8. Datamonitor. (Diciembre de 2011) Country analysis report, Colombia.
9. Datamonitor. (Junio de 2011) Company Profile, Microsoft.
10. Datamonitor. (Junio de 2011) Industry Profile, Global Software & Services.
11. Everis. (Diciembre de 2010). Indicador de la Sociedad de la Información (ISI), Situación de las Tecnologías de la Información en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú [en línea]. <http://www.acti.cl/acti/images/files/ISI%20diciembre%202010.pdf> [Consulta: 10 de Marzo de 2012].
12. Glen, A. (2008). Corporate Financial Management (FT Prentice Hall, 4th edition).
13. Grados, F. (2011). Mercado Peruano de Cómputo 2011 y Perspectivas 2012. Dominio Consultores.
14. Heshusius, K. (s.f) Desafíos y oportunidades de la industria del software en America Latina. Recuperado Agosto de 2011.
15. IHS Globalinsight. (Agosto de 2011) Country Intelligence Report, Perú.
16. IHS Globalinsight. (Agosto de 2011) Country Intelligence Report, Colombia.

17. IHS Globalinsight. (Agosto de 2011) Country Intelligence Report, Chile.
18. Internet World Stats. Colombia [en línea].
<http://www.internetworldstats.com/sa/co.htm> [Consulta: 15 de Diciembre de 2011]
19. Internet World Stats. Peru [en línea]. <http://www.internetworldstats.com/sa/pe.htm>
[Consulta: 15 de Diciembre de 2011].
20. Internet World Stats. South America [en línea].
<http://www.internetworldstats.com/south.htm> [Consulta: 15 de Diciembre de 2011]
21. IT Mentor. Descripción Empresa y Servicios. [en línea]. <http://www.itmentor.cl>
[Consulta: 10 de Diciembre de 2011].
22. Maldonado, A. (Febrero de 2012). Entrevista con Technical Resource Manager de Microsoft. (C. Gaete, Entrevistador).
23. Microsoft Partner Network. Información sobre requisitos para lograr la acreditación Microsoft Certified+ [en línea].
<https://partner.microsoft.com/chile/program/competencies/40118661#Comp1>
[Consulta: 15 de Febrero de 2012].
24. Microsoft Pinpoint. Información IT Mentor S.A. [en línea].
<http://pinpoint.microsoft.com/es-CL/PartnerDetails.aspx?PartnerId=4296852368>
[Consulta: 15 de Febrero de 2012].
25. Microsoft Pinpoint. Información sobre definición de Competencia Silver+ [en línea].
<http://pinpoint.microsoft.com/es-CL/Certifications> [Consulta: 15 de Febrero de 2012].
26. Microsoft. Información de Productos. [en línea]. <http://www.microsoft.com/es-xl/servidores-nube/system-center/default.aspx> [Consulta: 5 de Febrero de 2012].
27. Mordezki, M. (s.f). Presentación en Universidad ORT Uruguay. Modelos de Internacionalización de Empresas de Productos y Servicios Tecnológicos. ¿Qué lecciones arrojan las experiencias Latinoamericanas comparadas? Recuperado Agosto 2011.
28. Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review* , 61-78.
29. Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review* , 78-93.
30. ProChile. Exportación de Servicios [en línea].
<http://www.prochile.cl/servicios/faq/links.php?categoria=28> [Consulta: 2 de Marzo de 2012].

31. ProInversion. Agencia de promoción inversión privada - Perú [en línea].
<http://www.proinversion.gob.pe/> [Consulta: 2 de Marzo de 2012]
32. Rodríguez, G. (Diciembre de 2011). Entrevista con Gerente General IT Mentor. (C. Gaete, Entrevistador).
33. Servicio de Impuestos Internos. Factura de Exportación [en línea].
http://www.sii.cl/preguntas_frecuentes/catastro/001_012_0984.htm/ [Consulta: 5 de Marzo de 2012].
34. The World Bank. (2012). Doing Business Report, Economy Profile: Colombia.
35. The World Bank. (2012). Doing Business Report, Economy Profile: Peru.

ANEXO A: CARTERA ACTUAL DE CLIENTES

- Aquanta Ingeniería Ltda
- Banco Santander
- Banco de Chile
- Banchile Inversiones
- Embajada de México
- Embajada del Perú
- INE
- Intervalores-Corredores de Bolsa
- Tecpromin S.A.
- Ferretería Imperial
- Organización Sendero
- CONTOPSA S.A.
- Mutual de Seguridad CCch
- I.M. Trust S.A
- Aeroservicio S.A
- Cámara Comercio
- Bazuca.com
- Cerámicas Santiago S.A.
- Cía. Portuaria Andalien S.A.
- Comunicaciones NetGlobalis S.A.
- Laboratorios Recalcine S.A.
- Peugeot Sotta
- Solint Soluciones Integrales S.A.
- Ministerio de Obras Publicas
- Terminal Pacífico Sur Valparaíso
- Petroquim
- Ariztía
- Gildemeister
- Indumotora
- Universidad Andrés Bello

ANEXO B: ESTRUCTURA DE COSTOS DE IT MENTOR

Estructura de Precios (UF)		
Horario	Cliente Canal	Cliente Directo
Horario Normal	2,10	2,50
Horario Extraordinario	2,94	3,50

Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por IT Mentor.

Esta estructura de precios aplica a mantenciones que no forman parte de proyectos. El horario Normal corresponde al período de Lunes a Viernes de 8:30 a 18:00 horas. El resto de las horas corresponde a horario extraordinario. Cabe señalar que la facturación mínima corresponde a dos horas.

ANEXO C: CARTERA ACTUAL DE CLIENTES Y SUS OPERACIONES EN EL EXTRANJERO

Nombre Empresa	Presencia Internacional	Solo Presencia Local	Presencia en Perú	Presencia en Colombia
Aquanta Ingenieria Ltda		X		
Banco Santander	X		X	X
Banco de Chile	X			
Banchile Inversiones		X		
Embajada de Mexico	X		X	X
Embajada del Perú	X		X	X
INE		X		
Intervalores-Corredores de Bolsa		X		
Tecpromin S.A.	X		X	
Ferretería Imperial		X		
Organización Sendero		X		
CONTOPSA S.A.		X		
Mutual de Seguridad CCch		X		
I.M. Trust S.A		X		
Aeroservicio S.A		X		
Cámara Comercio		X		
Bazuca.com		X		
Cerámicas Santiago S.A.		X		
Cía. Portuaria Andalien S.A.		X		
Comunicaciones NetGlobalis S.A.		X		
Laboratorios Recalcine S.A.	X		X	X
Peugeot Sotta		X		
Solint Soluciones Integrales S.A.	X		X	
Ministerio de Obras Publicas		X		
Terminal Pacífico Sur Valparaíso		X		
Petroquim		X		
Ariztía	X			
Gildemeister	X		X	
Indumotora	X		X	
Universidad Andrés Bello		X		
Total	10	20	8	4

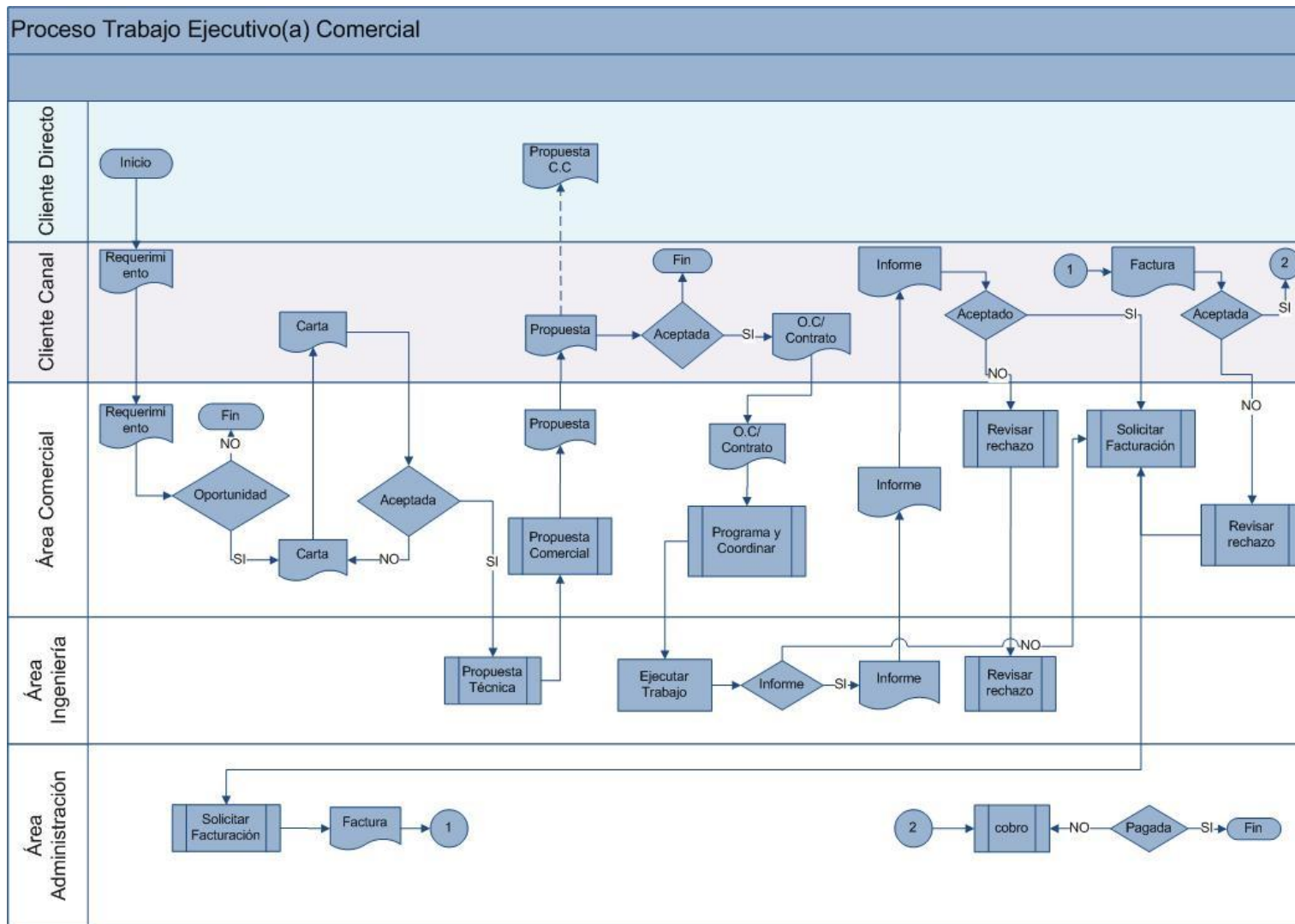
Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por IT Mentor.

ANEXO D: RANKING Í FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOSÍ

Economy	Colombia	Perú
Ease of Doing Business Rank	42	41
Apertura de un negocio - Rank	65	55
Apertura de un negocio - Procedimientos (número)	9	5
Apertura de un negocio - Tiempo (días)	14	26
Apertura de un negocio - Costo (% de ingreso per cápita)	8,0	11,9
Apertura de un negocio - Requisito de capital mínimo pagado (% de ingreso per cápita)	0,0	0,0
Manejo de permisos de construcción - Rank	29	101
Manejo de permisos de construcción - Procedimientos (número)	8	16
Manejo de permisos de construcción - Tiempo (días)	46	188
Manejo de permisos de construcción - Costo (% de ingreso per cápita)	338,9	76,3
Obtención de electricidad - Rank	134	82
Obtención de electricidad - Procedimientos (número)	5	5
Obtención de electricidad - Tiempo (días)	165	100
Obtención de electricidad - Costo (% de ingreso per cápita)	1.081,3	441,6
Registro de propiedades - Rank	51	22
Registro de propiedades - Procedimientos (número)	7	4
Registro de propiedades - Tiempo (días)	15	7
Registro de propiedades - Costo (% del valor de la propiedad)	2,0	3,3
Obtención de crédito - Rank	67	24
Obtención de crédito - Índice de fortaleza de los derechos legales (0-10)	5	7
Obtención de crédito - Índice de alcance de la información crediticia (0-6)	5	6
Obtención de crédito - Cobertura de registros públicos (% de adultos)	0,0	28,5
Obtención de crédito - Cobertura de organismos privados (% de adultos)	71,2	36,0
Protección de los inversores - Rank	5	17
Protección de los inversores - Índice de grado de transparencia (0-10)	8	8
Protección de los inversores - Índice de responsabilidad de los directores (0-10)	8	5
Protección de los inversores - Índice de facilidad para juicios de accionistas (0-10)	9	8
Protección de los inversores - Índice de fortaleza de protección de inversores (0-10)	8,3	7,0
Pago de impuestos - Rank	95	85
Pago de impuestos - Pagos (numero por año)	9	9
Pago de impuestos - Tiempo (horas por año)	193	309
Pago de impuestos - Impuesto a las ganancias (%)	18,9	26,6
Pago de impuestos - Impuestos laborales y contribuciones (%)	28,8	11,0
Pago de impuestos - Otros impuestos (%)	27,1	3,1
Pago de impuestos - Tasa de impuestos total (% de ganancia)	74,8	40,7
Comercio transfronterizo - Rank	87	56
Comercio transfronterizo - Documentos para exportar (numero)	5	6
Comercio transfronterizo - Tiempo para exportar (días)	14	12
Comercio transfronterizo - Costo de exportación (US\$ por contenedor)	2.27	860
Comercio transfronterizo - Documentos para importar (numero)	6	8
Comercio transfronterizo - Tiempo para importar (días)	13	17
Comercio transfronterizo - Costo de importación (US\$ por contenedor)	2.83	880
Cumplimiento de contratos - Rank	149	111
Cumplimiento de contratos - Tiempo (días)	1.346	428
Cumplimiento de contratos - Costo (% de cantidad demandada)	47,9	35,7
Cumplimiento de contratos - Procedimientos (número)	34	41
Resolución de la insolvencia - Rank	12	100
Resolución de la insolvencia - Tiempo (años)	1,3	3,1
Resolución de la insolvencia - Costo (% de los bienes)	1	7
Resolución de la insolvencia - Tasa de recuperación (centavos por dólar)	82,8	28,0

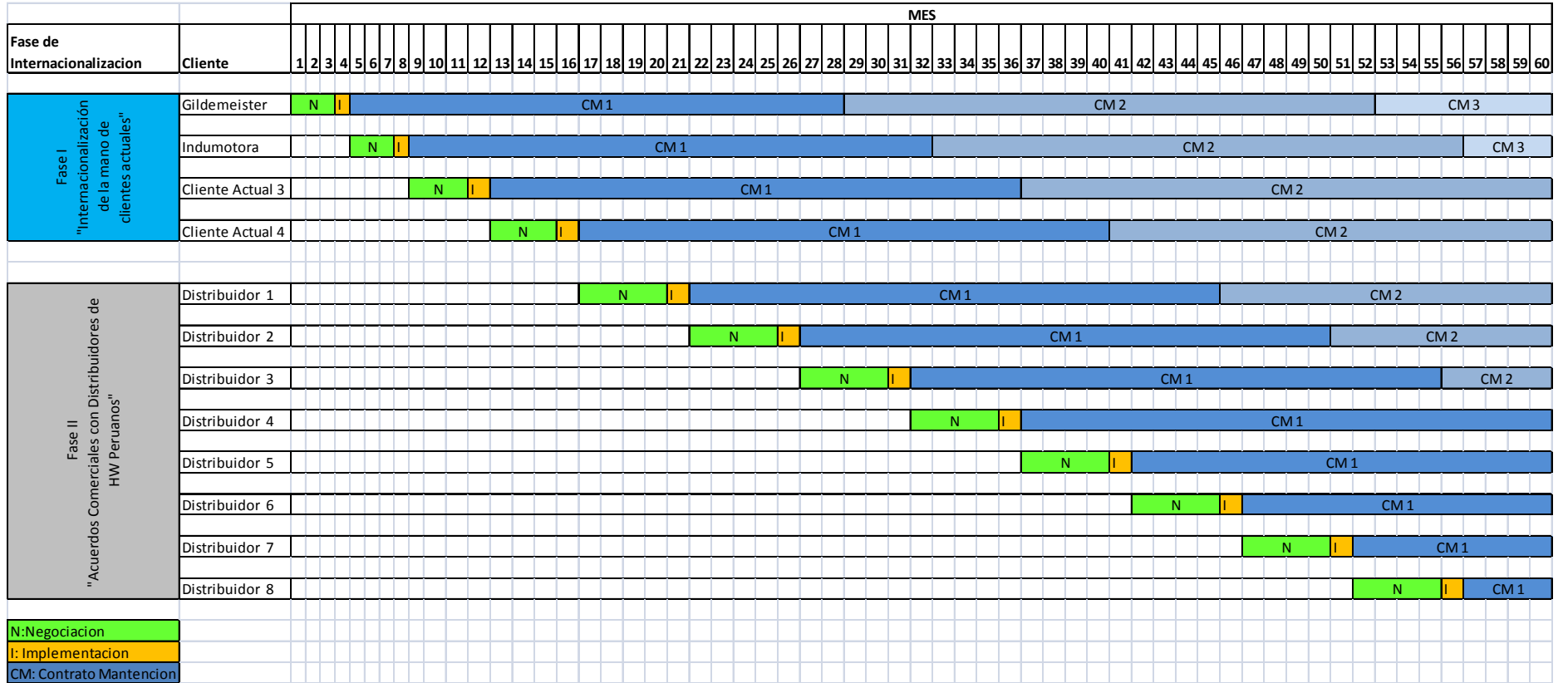
Evaluación Perú y Colombia en Ranking "Facilidad para Hacer Negocios". Fuente: The World Bank 2012

ANEXO E: FLUJO DE PROCESOS PARA ABORDAR NUEVOS PROYECTOS



Fuente: Elaboración propia en base a la información entregada por IT Mentor.

ANEXO F: PLANIFICACION DE ACTIVIDADES, IMPLEMENTACIONES Y MANTENCIONES SEGUN FASE DE INTERNACIONALIZACION



ANEXO G: EVOLUCION INGRESOS (UF)

Fase de Internacionalización	Tipo de Ingreso	MES																							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
Fase I "Internacionalización de la mano de clientes actuales"	Ingresos Implementacion	-	-	-	170	-	-	-	170	-	-	-	170	-	-	-	170	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ingresos Mantenciones	-	-	-	-	120	120	120	120	240	240	240	240	360	360	360	360	480	480	480	480	480	480	480	480
	Total	-	-	-	170	120	120	120	290	240	240	240	410	360	360	360	530	480	480	480	480	480	480	480	480
Fase II "Acuerdos Comerciales con Distribuidores de HW Peruanos"	Ingresos Implementacion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	170	-	-	-
	Ingresos Mantenciones	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	120	120	120
	Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	170	120	120	120
TOTAL		-	-	-	170	120	120	120	290	240	240	240	410	360	360	360	530	480	480	480	480	650	600	600	600

Fase de Internacionalización	Tipo de Ingreso	MES																							
		25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Fase I "Internacionalización de la mano de clientes actuales"	Ingresos Implementacion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ingresos Mantenciones	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
	Total	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
Fase II "Acuerdos Comerciales con Distribuidores de HW Peruanos"	Ingresos Implementacion	-	170	-	-	-	-	170	-	-	-	-	170	-	-	-	-	170	-	-	-	-	170	-	-
	Ingresos Mantenciones	120	120	240	240	240	240	240	360	360	360	360	360	480	480	480	480	480	600	600	600	600	600	720	720
	Total	120	290	240	240	240	240	410	360	360	360	360	530	480	480	480	480	650	600	600	600	600	770	720	720
TOTAL	600	770	720	720	720	720	890	840	840	840	840	1,010	960	960	960	960	1,130	1,080	1,080	1,080	1,080	1,250	1,200	1,200	

		MES											
Fase de Internacionalizacion	Tipo de Ingreso	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
Fase I "Internacionalización de la mano de clientes actuales"	Ingresos Implementacion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Ingresos Mantenciones	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
	Total	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480	480
Fase II "Acuerdos Comerciales con Distribuidores de HW Peruanos"	Ingresos Implementacion	-	-	170	-	-	-	-	170	-	-	-	-
	Ingresos Mantenciones	720	720	720	840	840	840	840	840	960	960	960	960
	Total	720	720	890	840	840	840	840	1,010	960	960	960	960
TOTAL		1,200	1,200	1,370	1,320	1,320	1,320	1,320	1,490	1,440	1,440	1,440	1,440

ANEXO H: EERR Y FLUJO DE CAJA LIBRE (UF) (ESCENARIOS OPTIMISTA Y PESIMISTA)

	Año 0	Año 1				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4				
Ingresos		-	410	650	890	5.980	9.510	12.940	16.300
C. Variables		-	174	283	393	2.700	4.296	5.873	7.404
Margen Contribución		0	236	367	497	3.280	5.214	7.067	8.896
Margen (%)			58%	56%	56%	55%	55%	55%	55%

Equipo Técnico		196	196	196	196	1.308	1.569	2.354	2.354
Total GAV		196	196	196	196	1.308	1.569	2.354	2.354

EBITDA		-196	40	171	301	1.972	3.645	4.714	6.542
EBITDA (%)		%0	10%	26%	34%	33%	38%	36%	40%

Depreciación		-95	-95	-95	-95	-378	-756	-756	-1.134
--------------	--	------------	------------	------------	------------	-------------	-------------	-------------	---------------

Utilidad Bruta		-291	-55	76	207	1.594	2.889	3.958	5.408
Impuestos (17%)						260	491	673	919
Utilidad Neta		-291	-55	76	207	1.334	2.398	3.285	4.489

(+) Depreciación		95	95	95	95	378	756	756	1.134
------------------	--	----	----	----	----	-----	-----	-----	-------

Inversión Activos Fijos	-756					-1.512		-2.268	
Inv. Capital de Trabajo		0	-41	-24	-24	-509	-353	-343	-336
Inversiones	-756	0	-41	-24	-24	-2.021	-353	-2.611	-336

FLUJO DE CAJA NETO	-756	-196	-1	147	277	-309	2.801	1.430	5.287
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-756	-952	-953	-807	-530	-839	1.962	3.392	8.679

Tabla 18 Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre (UF) escenario "Optimista"

	Año 0	Año 1				Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		Trim 1	Trim 2	Trim 3	Trim 4				
Ingresos		-	410	650	890	5.980	9.510	12.940	16.300
Costos Variables		-	243	392	541	3.685	5.862	8.000	10.083
Margen Contribución		0	167	258	350	2.295	3.648	4.940	6.217
Margen (%)			41%	40%	39%	38%	38%	38%	38%

Equipo Técnico		196	196	196	196	1.308	1.569	2.354	2.354
Total GAV		196	196	196	196	1.308	1.569	2.354	2.354

EBITDA		-196	-29	62	153	987	2.079	2.586	3.863
EBITDA (%)		%0	%0	10%	17%	17%	22%	20%	24%

Depreciación		-95	-95	-95	-95	-378	-756	-756	-1.134
--------------	--	------------	------------	------------	------------	-------------	-------------	-------------	---------------

Utilidad Bruta		-291	-124	-32	59	609	1.323	1.830	2.729
Impuestos (17%)						38	225	311	464
Utilidad Neta		-291	-124	-32	59	572	1.098	1.519	2.265

(+) Depreciación		95	95	95	95	378	756	756	1.134
---------------------	--	----	----	----	----	-----	-----	-----	-------

Inversión Activos Fijos	-756					-1.512		-2.268	
Inv. Capital de Trabajo		0	-41	-24	-24	-509	-353	-343	-336
Inversiones	-756	0	-41	-24	-24	-2.021	-353	-2.611	-336

FLUJO DE CAJA NETO	-756	-196	-70	38	129	-1.071	1.501	-336	3.063
FLUJO DE CAJA ACUMULADO	-756	-952	-1.022	-984	-855	-1.926	-425	-761	2.302

Tabla 19 Estado de Resultados y Flujo de Caja Libre (UF) escenario "Pesimista"