



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

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA EMPRESA DE REALIDAD VIRTUAL
EN EL MERCADO INMOBILIARIO**

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

LISETTE PITAKAS GERMAIN

PROFESOR GUIA:

ANDREA NIETO EYZAGUIRRE

MIEMBROS DE LA COMISION:

ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN

LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

SANTIAGO DE CHILE

AGOSTO 2012

Resumen

El objetivo principal del presente informe es elaborar el plan de negocios para la internacionalización de servicios de “realidad Virtual” que la empresa Fenoma ofrece al mercado inmobiliario. Fenoma es una joven empresa de realidad virtual con 3 años de funcionamiento en el mercado chileno, que está en busca de su salida al mercado internacional.

Para lograr el objetivo propuesto, este informe se desarrolla en torno a cuatro pilares: análisis del mercado, modelo de Negocios, plan de internacionalización y evaluación económica. Estos, van antecedidos por una descripción de la empresa y el servicio que ofrece.

En el primero de los pilares se realiza el análisis de mercado internacional, amparado en el modelo PESTEL, el cual es aplicado a tres países: Brasil, México y Panamá. De este análisis emerge Brasil como el mercado más atractivo para empezar la internacionalización de Fenoma. Posteriormente, se utiliza el modelo PORTER para dar a conocer las singularidades del mercado brasileño, lo que sirve como sustento para la elección de la estrategia de entrada y crecimiento de la empresa.

El segundo pilar, el modelo de negocios, se desarrolla bajo la lógica del modelo CANVAS. Aquí se muestra la manera en que se llevará a cabo el negocio, estableciéndose el público objetivo, la forma de relación entre empresa-cliente, el beneficio que el servicio de realidad virtual de tipo inmersivo (donde el sujeto interactúa con el medio virtual en tiempo real) significa para la publicidad de inmuebles, principales costos y entradas de dinero.

El plan de internacionalización, el tercer pilar del trabajo, recoge los antecedentes previos y basándose en las características de la empresa, del producto, del modelo de negocios planteado y del mercado de destino, propone usar el sistema de contrato como estrategia de entrada al mercado brasileño, específicamente al paulista. Con esta decisión, Fenoma disminuye el riesgo financiero propio de la internacionalización y mantiene el control estratégico en las oficinas centrales; en Chile.

El último pilar, corresponde a la evaluación económica de la internacionalización de la empresa. Aquí, se muestra la valoración de tres posibles escenarios –base, desfavorable y favorable-, que cristalizan las situaciones de mercado que Fenoma podría enfrentar, cabe destacar que todos los escenarios muestran VPN y TIR positivos, pero existe una gran variación entre ellos, situación que responde a la captación de mercado.

Finalmente, con respecto a las conclusiones y recomendaciones se establece la viabilidad de la ejecución del plan de internacionalización de la empresa Fenoma. Con una TIR de un 81% y un VPN de \$76,052 millones de pesos en un escenario conservador, el mercado paulista se presenta como un mercado atractivo para la internacionalización de la empresa. Además de ser un punto de entrada para el resto de Brasil, lo que abre futuras posibilidades de negocio para Fenoma.

Abstract

The main objective of this report is to develop a business plan for the internationalization of Fenoma's virtual reality services offered to property market. Fenoma is a young virtual reality company with three years of operation in Chile, which is now looking for opening new global markets.

To achieve the previous objective, this report is developed on four bases: market analysis, business model, internationalization plan and economic evaluation. They are preceded by a description of the company and services offered.

The first base, international market analysis, is developed the using the PESTEL Model, which is applied to three countries: Brazil, Mexico and Panama. From this analysis, Brazil emerges as the most attractive market to start Fenoma internationalization process. Subsequently, the PORTER'S Model is used to show singularities about the Brazilian market. This output supports the company's choice in terms of both, entry strategy and growing strategy.

The second base, the business model, is developed using the CANVAS Model. This section shows the way on which the business will be developed, establishing the target market, the type of relationship between company and clients, the benefit that Fenoma's immersive virtually reality services (people interacts with virtual environment at a real time) involves in property advertising, main costs and cash flows.

The third base of this work, the internationalization plan, takes the previous information and taking into consideration the characteristics of the company, products, business model presented and target market, proposes to use the contract system as an entry strategy to Brazilian market. Upon this decision, Fenoma decreases financial risk that internalization process implies and the keeps strategic control at headquarters, in Chile.

The last base, corresponds to the economic the economic evaluation of the company's internationalization process. In this section the evaluation of three possible scenarios base, favorable and unfavorable that indicates market situations that Fenoma may face is show. It's important to say that all scenarios presents positive NPV and IRR, but there is a considerable variation among them, situation had responds to market size.

Finally, with respect to conclusions and recommendations, the idea of implementing Fenoma internationalization plan is feasible. With an IRR of 81% and a NPV of \$ 76.052 million in a conservative scenario, São Paulo market is shown as an attractive market for Fenoma internationalization process. Moreover, this city becomes an entry point to the rest of Brazil; it helps to opening future business opportunities for Fenoma.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|---|-----------|
| INTRODUCCIÓN..... | 6 |
| 1. Objetivos | 6 |
| 2. Resultados Esperados: | 6 |
| 3. Metodología | 7 |
| 4. Marco Conceptual | 8 |
| 5. Alcances y limitaciones | 9 |
| | |
| PRIMERA PARTE: SOBRE LA EMPRESA Y SUS SERVICIOS..... | 9 |
| 1. Descripción de la Empresa..... | 9 |
| 2. Descripción de los Servicios..... | 10 |
| 3. Propuesta de Valor..... | 11 |
| | |
| SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS DEL MERCADO..... | 13 |
| 1. Descripción del Mercado Actual | 13 |
| 2. Competidores Directos | 14 |
| 3. Descripción del Mercado Internacional..... | 15 |
| 4. Análisis del Mercado Internacional | 15 |
| 4.1 FACTORES POLÍTICOS | 16 |
| 4.2 FACTORES ECONÓMICOS | 16 |
| 4.3 FACTORES SOCIALES..... | 18 |
| 4.4 FACTORES TECNOLÓGICOS..... | 18 |
| 4.5 FACTORES LEGALES | 19 |
| 5. Elección del Mercado Internacional | 19 |
| 6. Descripción del Mercado Inmobiliario Brasileño. | 20 |
| 6.1 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES | 21 |
| 6.2 AMENAZA DE NUEVOS PARTICIPANTES | 22 |
| 6.3 AMENAZA DE SUSTITUTOS..... | 22 |
| 6.4 PODER DE LOS PROVEEDORES..... | 22 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 6.5 | PODER DE LOS COMPRADORES..... | 23 |
| 7. | Análisis del Entorno Competitivo de la Empresa | 23 |
| TERCERA PARTE: MODELO DE NEGOCIOS..... | | 24 |
| 1. | Clientes | 24 |
| 2. | Propuesta de Valor..... | 25 |
| 3. | Infraestructura | 26 |
| 4. | Financiamiento | 27 |
| CUARTA PARTE: SOBRE EL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN | | 27 |
| 1. | Estrategia de Entrada..... | 28 |
| 2. | Estructura de la Empresa | 29 |
| 3. | Socio Estratégico: | 29 |
| 4. | Estrategia de Crecimiento | 31 |
| QUINTA PARTE: SOBRE LA EVALUACIÓN ECONÓMICA | | 32 |
| 1. | Supuestos | 32 |
| 2. | Flujo de Caja | 33 |
| SEXTA PARTE: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 37 |
| BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS | | 39 |
| ANEXOS | | 42 |
| | Anexo A: “walkme” | 42 |
| | Anexo B: “Áreas Comunes” | 43 |
| | Anexo C: “Edificio 4D” | 44 |
| | Anexo D: “Planta 4D” | 45 |
| | Anexo E: “Plan de Negocios: Modelo CANVAS” | 46 |
| | Anexo F: “Elección de Mercado internacional, Puntuación por Indicadores” | 47 |
| | Anexo G: “Brasil en los Próximos Años” | 57 |
| | Anexo H: “Indicadores de Mercado Inmobiliario Brasileño” | 58 |
| | Anexo I: “Costos” | 59 |

Introducción

1. Objetivos

General:

- Elaborar el plan de negocios para la internacionalización de los servicios de realidad Virtual que la empresa Fenoma ofrece al mercado inmobiliario.

Específicos:

- Crear un modelo de negocios que permita la internacionalización de Fenoma Ltda.
- Seleccionar un mercado extranjero para la comercialización de los servicios de realidad virtual asociados al mercado inmobiliario.
- Describir el mercado inmobiliario elegido para el proceso de internacionalización de la empresa.
- Desarrollar un plan de internacionalización que le permita a Fenoma posicionarse dentro del mercado internacional recogiendo las características de la empresa, los servicios ofrecidos y el mercado seleccionado.
- Entregar un análisis técnico y económico del mercado que le proporcione a la empresa las herramientas para tomar una decisión estratégica para su internacionalización.

2. Resultados Esperados:

Como resultado del trabajo a realizar, se espera entregar a la empresa Fenoma un modelo de negocios que le permita acceder al mercado seleccionado bajo los criterios y/o características de los servicios de realidad virtual que esta ofrece. Así mismo, se espera brindar un análisis técnico y económico del mercado seleccionado para la internacionalización de la firma, de modo que esta posea la información necesaria para la toma de decisión.

3. Metodología

En nuestros días la idea de ser una empresa global o de internacionalizarse se enclavada cada vez con más fuerza en las empresas nacionales. Esta idea es producto de factores económicos, ambientales y políticos que han significado tanto para Chile como para el resto del mundo una apertura de los mercados internacionales, un mayor conocimiento de estos y de sus consumidores. Lo anterior sumado a la mayor regulación de las políticas económicas, administrativas y jurídicas a nivel mundial, ha servido como sustrato para la extensión de los mercados nacionales al contexto internacional. Dentro de este fenómeno socio-económico se encuentra la empresa Fenoma, quien está en la búsqueda de su internacionalización.

La internacionalización de una empresa –en este caso una que comercializa servicios de realidad virtual-, trae consigo una evaluación de la totalidad de las acciones y procesos a los que la empresa adhiere, se trata de un análisis de estrategias, fortalezas, problemas y alternativas de desarrollo. El proceso de internacionalización, por tanto, no solo es elegir un mercado e ir hacia él de la forma en que la empresa está acostumbrada a funcionar, el proceso es más complejo y obliga a esta a replantearse su plan de negocios, para lo cual debe tomar en consideración el nuevo mercado, los nuevos consumidores, los competidores y posibles barreras existentes entre otros factores.

Para dar respuesta a este replanteamiento es que surge la necesidad de clarificar y utilizar diferentes conceptos y métodos de análisis en las distintas áreas que competen a un plan de negocios, las que se han agrupado en cuatro aspectos:

- Análisis y elección del Mercado
- Modelo de Negocios
- Plan de Internacionalización
- Evaluación Económica

Antes de comenzar cualquier plan de negocios, es necesario entender el modelo de negocios de una empresa, es decir, la racionalidad de cómo una empresa crea, entrega y captura valor¹, para esto se ha recurrido al modelo CANVAS, el cual permite conocer de manera más acabada la empresa, visualizando sus principales líneas de valor y los puntos clave para la planificación, ejecución, desarrollo y evaluación del posterior plan de negocios.

Otro aspecto importante a la hora de transformar un modelo de negocios a un plan de negocios es la elección y comprensión del mercado en sí. Para la elección del mercado extranjero se ha decidido utilizar el modelo PESTEL, el cual analiza los diferentes factores macro-ambientales que pueden afectar el funcionamiento de la empresa y por tanto la toma de decisiones. Este análisis se realiza a través de cinco grupos de factores: Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

¹ Pág 14. Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. "Business model Generation; preview pdf.; Self Published; 2009. 72p.

Una vez entendidos los factores macro-ambientales y elegido el mercado al cual se desea entrar, se hace indispensable un entendimiento y análisis más profundo de este, para lo que se utiliza el modelo PORTER, el cual permite analizar la estructura del mercado de modo de determinar la competitividad de la empresa, para esto, se toman en consideración cinco factores que son identificables dentro de cualquier mercado: facilidad de entrada al mercado, el poder de los compradores, el poder de proveedores, el grado de rivalidad y los servicios sustitutos.

El tercer aspecto a considerar es el plan de internacionalización, en donde se desarrollan las estrategias de entrada y crecimiento de Fenoma en el mercado elegido, lo que se desarrolla bajo la lógica de las 3 C (consumidor, compañía, competencia.) y las 4 P (producto, precio, promoción, lugar).

Un último aspecto de la tesis, está representado por la evaluación económica, la cual utilizará al VPN y TIR como herramientas financieras para la evaluación de la rentabilidad del proyecto.

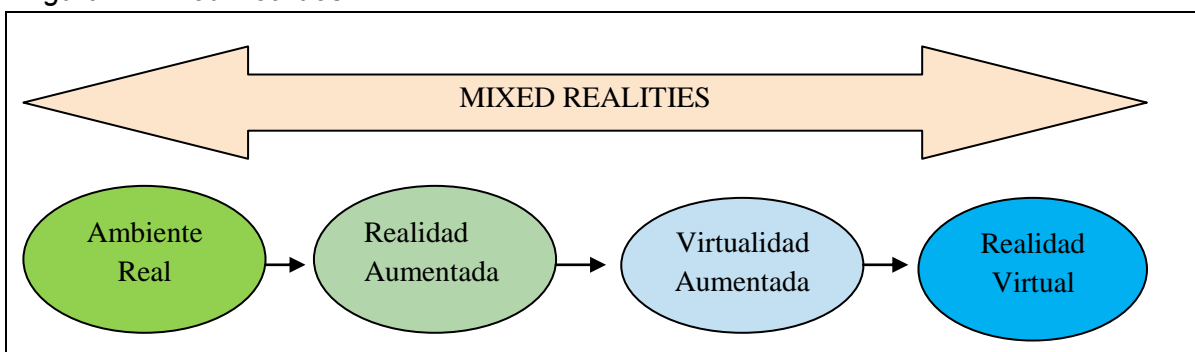
4. Marco Conceptual

Dadas las diferencias conceptuales en relación a las “Mixed Realities” (campo al cual pertenece la Realidad Virtual) y de modo de establecer un lenguaje común en cuanto a la tecnología utilizada por Fenoma, se hace necesario dilucidar el concepto de Realidad Virtual.

El termino Realidad Virtual (ver figura 1), responde a un sistema informático, que genera en el interior de un ordenador, representaciones en tiempo real de la realidad. Dentro del esquema de las “Mixed Realities” la realidad virtual, se sitúa en el extremo opuesto de la realidad, esto se debe a que es una representación 100% virtual de un referente real, el cual es representado con sus características y/o propiedades.

Como se aprecia en la figura 1, el espacio intermedio entre un ambiente 100% real y un ambiente 100% virtual está cubierto por la realidad aumentada y la virtualidad aumentada. La realidad aumentada es básicamente una visualización de la realidad en la cual se introducen elementos virtuales, por su parte la Virtualidad Aumentada, es una visualización virtual con elementos reales.

Figura1: “Mixed Realities”



Fuente: <http://erealityhome.wordpress.com/2008/10/18/paul-milgram-and-fumio-kishino-virtuality-continuum/>

Otro aspecto a destacar es la variación que existe dentro de la Realidad Virtual, de esta manera es posible identificar: Realidad Virtual Inmersiva (Fenoma trabaja dentro de este tipo) y No Inmersiva. La primera de éstas, realidad Virtual Inmersiva, permite que el usuario interactúe con la visualización tal cual lo haría en un ambiente real. Mientras, que la segunda es presentada al usuario de una manera predeterminada.

5. Alcances y limitaciones

Los alcances y limitaciones de esta tesis están dados por dos principales factores: tiempo y desarrollo del mercado. Dado esto, este estudio es de tipo exploratorio.

Primera Parte: Sobre la Empresa y Sus Servicios

1. Descripción de la Empresa

1.1 Sus Orígenes:

Fenoma es una empresa chilena dedicada al desarrollo de softwares orientados a la realidad virtual. Fue fundada en el año 2009 por los socios Antonio Suazo Navia y Héctor Gómez Rodríguez, ambos arquitectos de la Universidad de Chile. En la actualidad la empresa está asociada a “Innova Chile” (quien los asesora en su desarrollo administrativo y económico) y se encuentra en proceso de crecimiento. Dentro de sus principales clientes se encuentran las inmobiliarias Aconcagua, Actual, y Manquehue.

En el desarrollo de su negocio, Fenoma contempla tres principales áreas

Figura 2: “Áreas de desarrollo Fenoma”



Autor: Elaboración propia

1.2 Misión:

Ser una compañía internacional de visualización virtual que brinde soluciones de visualización vanguardistas a las diferentes problemáticas de empresas y personas.

1.3 Visión:

Se realizará nuestra misión a través de la constante investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, producto del trabajo en conjunto de profesionales de diferentes áreas y experticias.

2. Descripción de los Servicios

Los servicios comercializados por Fenoma están amparados bajo un “Simulador Inmersivo de Ambientes Reales”, el cual utilizando tecnologías propias de Realidad Virtual, permite la recreación de entornos físicos reales, volviendo estos recorribles y explorables a voluntad del usuario. Este desarrollo tecnológico, es el sustento para un conjunto de aplicaciones, que resuelven el problema de visualizar de forma interactiva diversas situaciones, procesos y espacios, que son de difícil o imposible acceso.

En la línea antes explicada, Fenoma ha desarrollado un set de servicios dirigido a tres principales mercados: inmobiliario, médico y hotelero. El presente plan de negocios, solo considerará el mercado inmobiliario (mercado en que Fenoma posee mayor experiencia), en el cual Fenoma ofrece su línea de Servicios-ME; la que se detalla a continuación:

- **“Línea servicios-ME”**: Es un conjunto de aplicaciones que permiten visualizar tanto las propiedades que aún no se construyen como aquellas que ya están construidas. Estas aplicaciones utilizan dispositivos inalámbricos, pantallas touch, sensores de movimiento, entre otros, los que utilizando el simulador Fenoma, brindan al cliente una experiencia lúdica, inmersiva e interactiva con la propiedad.

Dentro de esta línea, Fenoma ofrece un set de programas y servicios (cuadro 1) que funcionan como un conjunto de aplicaciones que utilizan tecnologías de realidad virtual para visualizar los distintos servicios inmobiliarios. En su versión para internet, los software se manejan por medio de dispositivos domésticos como mouse y teclado, y están optimizados para funcionar en equipos (PC) caseros y de bajo rendimiento. Paralelamente, la versión para sala de ventas utiliza cascos, guantes y otros dispositivos más complejos.

Tabla 1: “Descripción Línea de Servicios ME”

| Servicio | Descripción |
|--|---|
| De tipo Inmersivo; Primera Persona | |
| Walkme (Departamento Piloto Virtual) (Anexo A) | Permite decorar y visitar los departamentos desde una perspectiva de primera persona. Los visitantes pueden caminar al interior y cambiar a su gusto el mobiliario y terminaciones. |
| Áreas Comunes 4D (Anexo) | Permite explorar las áreas comunes y demás instalaciones públicas del edificio e interactuar con algunos de sus objetos o artefactos (gimnasio, piscina, juegos, cine). |
| De tipo Objetual - Tercera persona | |
| Edificio 4D (Anexo C) | Permite tener una vista aérea del exterior del edificio y su entorno, desde todos los ángulos, además de interactuar con capas de información (equipamiento, servicios, etc.). |
| Planta 4D (Anexo D) | Permite mejorar la manera de mostrar las plantas de los departamentos, haciendo más fácil de entender la posición de los muros. |

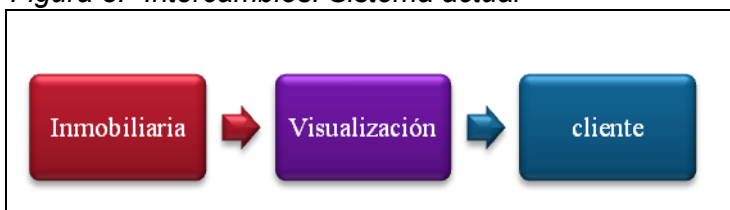
Autor: Fenoma.

3. Propuesta de Valor

Hasta hace poco tiempo para las inmobiliarias el brindar la experiencia a sus clientes de caminar por sus propiedades a través de internet era una posibilidad inexistente. En tanto, para el consumidor la alternativa de decorar y/o visitar su futura vivienda a distancia era igual de imposible. Los servicios ofrecidos por Fenoma brindan estas posibilidades e instala una nueva manera de publicitar inmuebles, la cual le permite a las inmobiliarias desmarcarse de su competencia e incrementar sus posibilidades de ser elegidos por el consumidor.

Lo anterior, atiende a que en la actualidad la utilización de métodos de visualización tradicionales limita y restringe los posibles intercambios entre la inmobiliaria y el potencial cliente (figura 3), la comunicación resultante de estos intercambios, desde el punto de vista del usuario, es unidireccional y por tanto pasiva. Este es el caso de vistas 3D, renders, fotomontajes y videos, donde los contenidos se entregan al cliente ya “digeridos”, y por tanto, su participación en la comunicación es casi nula; limitándose ésta a la observación.

Figura 3: “Intercambios. Sistema actual”

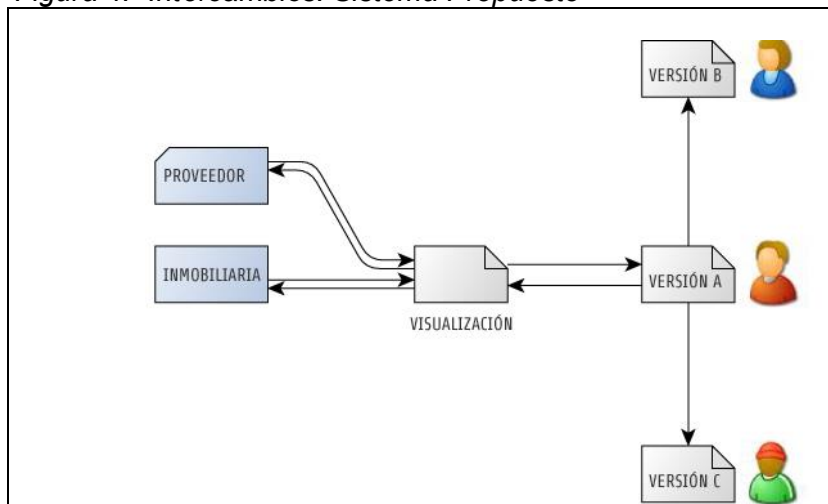


Autor: Fenoma.

Las limitaciones puestas por la comunicación unidireccional juegan un papel importante en desacelerar la utilización de los medios virtuales por parte del usuario, desaprovechando la inmobiliaria su inherente cualidad como agente de difusión hacia su entorno inmediato. En efecto, la tendencia en marketing digital (que el mercado de las inmobiliarias empieza a observar con detención) consiste en entender los métodos publicitarios entregando al usuario no un material pasivo, sino verdaderas herramientas activas que este puede utilizar para la generación de sus propios contenidos.

Por su parte, la propuesta de Fenoma se hace cargo de los requerimientos de los consumidores. Mediante la utilización de métodos de visualización interactivos, los servicios incorporan la transversalidad y multilinealidad de la comunicación, lo que conlleva al establecimiento de un real diálogo digital “de ida y vuelta”, e intercambios en múltiples sentidos:

Figura 4: “Intercambios. Sistema Propuesto”



Autor: Fenoma

Como resultado a esta nueva propuesta, la experiencia de visualización de inmuebles cambia totalmente de naturaleza, incorporando la lógica de la *customización*, y combinando las posibilidades de la realidad virtual con modelos de gestión y distribución de contenidos, todo al interior del espacio recorrible en 3D; algo inédito en el mercado inmobiliario.

Los servicios prestados por Fenoma mejoran el proceso de venta de inmuebles, puesto que:

- Permite a las empresas mostrar la versatilidad de sus propiedades.
- Puede reemplazar la construcción de pilotos reales.
- Permite conocer preferencias de los consumidores, las cuales son utilizables en futuros proyectos.
- Es un servicio más atractivo para los consumidores, ya que les permite la customización del inmueble.
- Da la oportunidad de nuevos negocios con proveedores de muebles y artefactos, quienes utilizan los departamentos y/o propiedades como vitrinas; bajo la lógica del placement.

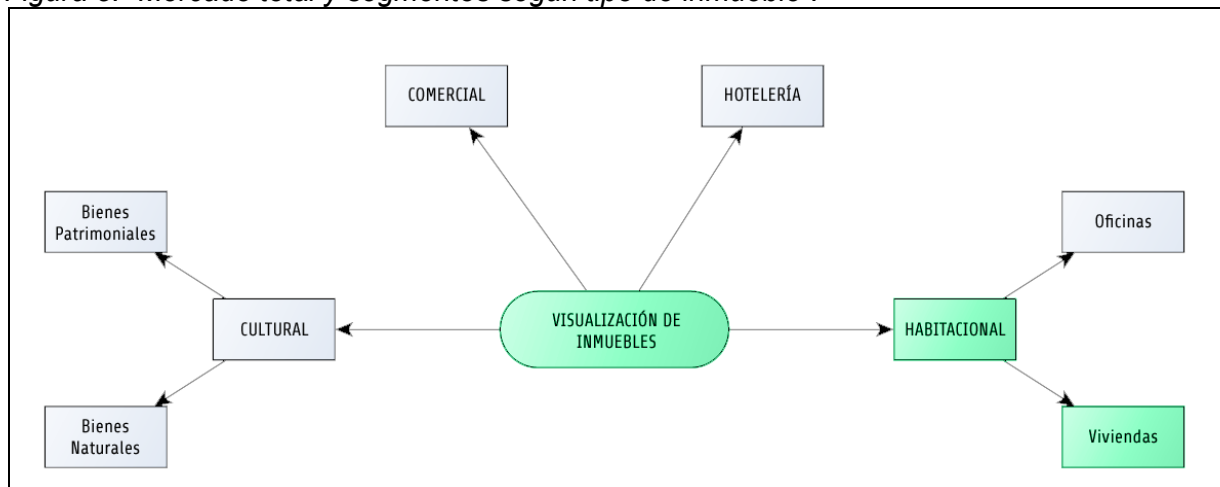
- Aumentar su publicidad mediante las redes sociales, se puede utilizar el potencial comunicacional del usuario final quien comparte y/o publica a través de las redes sociales (twitter, facebook, blogs), incorporando así a otros usuarios, incrementando la fidelización de clientes y mejorando la visibilidad y presencia del cliente.

Segunda Parte: Análisis del Mercado

1. Descripción del Mercado Actual

En la actualidad, Fenoma posee en Chile un amplio mercado potencial para la visualización de inmuebles (figura 5), sin embargo, como estrategia de crecimiento Fenoma está enfocado en el segmento habitacional, específicamente en el sector vivienda.

Figura 5: "Mercado total y segmentos según tipo de inmueble".



Autor: Fenoma

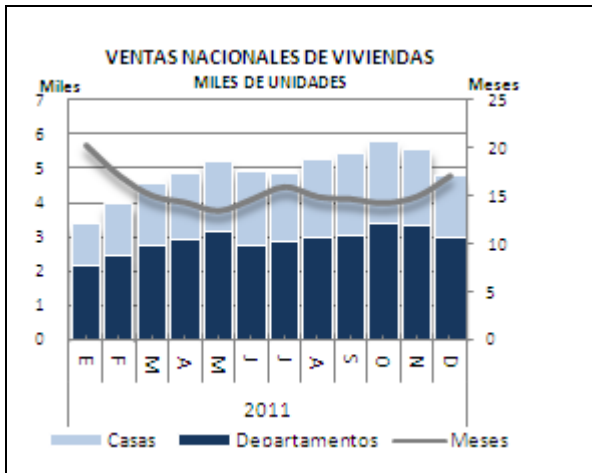
De esta manera el target actual de Fenoma está compuesto por la totalidad de las empresas inmobiliarias que operan en el territorio nacional y que están dedicadas a la venta de servicios inmobiliarios nuevos.

En Chile y según cifras de la Cámara Chilena de la Construcción (C.Ch.C.), la venta de viviendas a nivel nacional para el año 2011² fue de 58716, con una repartición de 60% para la venta de departamentos y 40% para las casas. Por su parte, la venta de viviendas en el gran Santiago en el año 2011³ significó el 51% del mercado nacional, alcanzando 30173 unidades, en donde un 64% corresponde a departamentos y un 36% corresponden a casas.

² Cámara chilena de la Construcción. Coordinación de estudios sectoriales. [en línea] <<http://www.cchc.cl>> [consulta: 17 enero 2012]

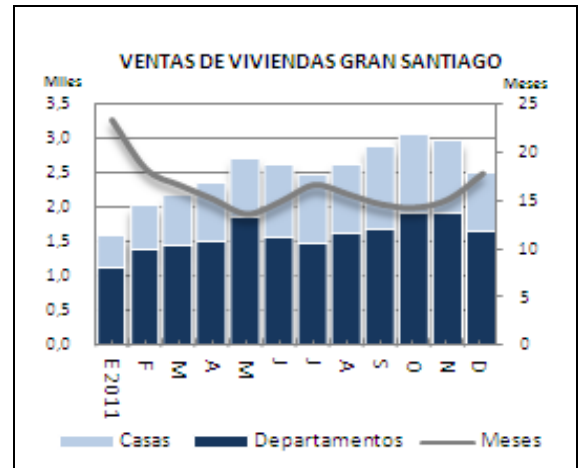
³ Cámara chilena de la Construcción. Coordinación de estudios sectoriales. [en línea] <<http://www.cchc.cl>> [consulta: 17 enero 2012]

Gráfico 1: “Venta de Viviendas en Chile”⁴
en el Gran Santiago⁵



Fuente: Cámara chilena Construcción

Gráfico 2:” Ventas Mensuales viviendas



Fuente: Cámara chilena Construcción

2. Competidores Directos

Dado el tipo de producto, Fenoma no cuenta con competidores directos, esto es debido a que no existe otra empresa en el mercado nacional que ofrezca el mismo tipo de servicio. Sin embargo, existen competidores indirectos, los cuales realizan visualizaciones haciendo uso de otros tipos de Mixed Realities, entre los que destacan:

Tabla 2: “Competidores en el mercado chileno”

| Competidor | Servicio |
|----------------------|--|
| Xplora360 | Realidad Virtual interactiva. vistas 360, |
| IMARQ | 2D. 3D Paseos 3D |
| upgrade3D | Modelado interactivo. Vistas 360 |
| 360 Panotours | Vistas 360 |
| Visitas Virtuales | Vistas 360. Diseño web. Publicidad. |

Autor: elaboración propia

⁴ Cámara chilena de la Construcción. Indicadores sectoriales [en línea] <<http://www.cchc.cl>> [consulta: 17 enero 2011]

⁵ Cámara chilena de la Construcción. Indicadores sectoriales [en línea] <<http://www.cchc.cl>> [consulta: 17 enero 2012]

3. Descripción del Mercado Internacional

El mercado de la construcción que a través del tiempo se ha convertido como uno de los más importantes (25% del total mundial, según la WTO), sin embargo, ha sufrido un fuerte golpe debido a la última crisis económica, lo que ha significado una varianza en las fuerzas al interior de éste, el mercado estadounidense perdió su liderazgo y dio paso a los mercados de países emergentes, los cuales se han visto más dinámicos en los últimos años. De esta manera países como China, India, Corea, Brasil y México aumentan su gasto en construcción en un 8% anual y han establecido políticas gubernamentales que promueven su crecimiento a largo plazo. En esta línea cabe destacar a Brasil quien ha presentado una variación en la construcción de un 11,6% en el año 2010 representando un 5.3% del PIB. Por su parte y dada su importante población, México es otro atrayente mercado, que ha sabido recuperarse de la caída producida por la burbuja inmobiliaria, de esta forma la construcción en México paso de un -6.3% en 2009 a un 1,2% en el 2010.

Cabe destacar, que a nivel internacional, el mercado de la construcción, es relativamente fragmentado. La WTO espera que esta situación siga evolucionando lentamente llegando a constituirse en pocas empresas muy grandes.

Se espera que en los próximos años el mercado de la construcción -debido a los déficits que presentan en infraestructura vial y vivienda los países en vías de desarrollo- mantenga el ritmo de crecimiento; situación que se ve incrementada por políticas de estado en relación a la vivienda.

4. Análisis del Mercado Internacional

Como consecuencia de la revisión bibliográfica (principales factores macroeconómicos), las características de la empresa (intereses particulares) y los servicios que esta ofrece, se han pre-seleccionado tres países que son analizados bajo el modelo PESTEL: Brasil, México y Panamá. Para lo anterior y teniendo en consideración los criterios ya mencionados se han establecido variables claves para la entrada de la empresa, las cuales son:

Figura 6: “Variables de Análisis de Mercados”

| F. Políticos | F. Económicos | F. Sociales | F. Tecnológicos. | F. Legales |
|---|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Transparencia en las Políticas de Gobierno• Nivel de confianza en Políticos• Protección para los Inversores | <ul style="list-style-type: none">• Población• Producto Interno Bruto• Producto Interno Bruto Per cápita• Inflación• Desempleo• Crecimiento Económico• Crecimiento de la Construcción• Participación de la Construcción en el PIB Nacional | <ul style="list-style-type: none">• Nivel de Corrupción• Idioma | <ul style="list-style-type: none">• Conectividad de internet• Usuarios de Internet• Nivel de Absorción de Nuevas Tecnologías | <ul style="list-style-type: none">• Protección a la Propiedad Intelectual• Independencia Judicial• Respeto por las decisiones Judiciales |

Autor: elaboración propia

4.1 Factores Políticos

Las variables políticas que a continuación se muestran cristalizan la estabilidad política, la confianza de la ciudadanía en el sistema político, por lo que serán usados como predictores de estabilidad.

Tabla 3: "Factores Políticos"⁶

| | Transparencia en las Políticas de Gobierno | Nivel de confianza en Políticos | Protección para los Inversores |
|--------|--|---------------------------------|--------------------------------|
| | Ranking (2011-2012) | Ranking (2011-2012) | Ranking (2011-2012) |
| Brasil | 78 | 105 | 60 |
| México | 70 | 100 | 36 |
| Panamá | 47 | 109 | 93 |

4.2 Factores Económicos

Los principales factores macroeconómicos, de los países analizados se despliegan en las siguientes tablas.

Tabla 4: "Factores Macroeconómicos"⁷

| | Población | | | Producto Interno Bruto | | | Producto Interno Bruto Per cápita | | |
|--------|----------------------|------|------|------------------------|-------|-------|-----------------------------------|--------|--------|
| | Millones de Personas | | | billones de US\$ | | | US\$ | | |
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2008 | 2009 | 2010 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Brasil | 196,342 | 199 | 201 | 2.034 | 2.021 | 2.172 | 10.400 | 10.200 | 10.800 |
| México | 109,955 | 111 | 112 | 1.582 | 1.486 | 1.567 | 14.400 | 13.400 | 13.900 |
| Panamá | 3,3 | 3 | 3 | 39,99 | 41,96 | 44,36 | 12.100 | 12.300 | 13.000 |

⁶ Klaus Schwab. "Global Competitiveness Report 2011-2012". Geneva, Switzerland. World Economic Forum. 2011. 544p

⁷ Central Intelligence Agency. The world Factbook [en línea] <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>> [consulta: 10 enero 2012]

Central Intelligence Agency. The world Factbook [en línea] <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mx.html>> [consulta: 10 enero 2012]

Central Intelligence Agency. The world Factbook [en línea] <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pm.html>> [consulta: 10 enero 2012].

Tabla 5: "Tasa de Inflación y Desempleo"⁸

| | Tasa de Inflación % | | Tasa de Desempleo % | |
|--------|---------------------|------|---------------------|------|
| | 2009 | 2010 | 2009 | 2010 |
| Brasil | 4,9 | 5 | 8,1 | 6,7 |
| México | 5,3 | 4,2 | 5,5 | 5,4 |
| Panamá | 2,4 | 3,5 | 6,4 | 4,2 |

Tabla 6: "Crecimiento Económico y Construcción"⁹

| | Tasa de Crecimiento Económico (%) | | | Crecimiento de la Construcción (%) | | | Participación de la Construcción en el PIB Nacional (%) | | |
|--------|-----------------------------------|------|------|------------------------------------|------|------|---|------|------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2008 | 2009 | 2010 | 2008 | 2009 | 2010 |
| Brasil | 5,2 | -0,6 | 7,5 | 7,9 | -0,7 | 11,6 | 4,9 | 5,3 | 5,3 |
| México | 1,5 | -6,1 | 5,5 | 4,2 | -6,3 | 1,2 | 6,7 | 6,6 | 6,3 |
| Panamá | 10,1 | 3,2 | 7,5 | 30,69 | 4,46 | 6,71 | 5,5 | 6,03 | 5,99 |

⁸ Central Intelligence Agency. The world Factbook [en línea] <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>> [consulta: 10 enero 2012]

Central Intelligence Agency. The world Factbook [en línea] <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mx.html>> [consulta: 10 enero 2012]

Central Intelligence Agency. The world Factbook [en línea] <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pm.html>> [consulta: 10 enero 2012].

⁹ Central Intelligence Agency. The world Factbook [en línea] <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>> [consulta: 10 enero 2012]

Central Intelligence Agency. The world Factbook [en línea] <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mx.html>> [consulta: 10 enero 2012]

Central Intelligence Agency. The world Factbook [en línea] <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pm.html>> [consulta: 10 enero 2012].

Instituto nacional de estadística y geografía México. Cuadro estadístico. [en línea] <<http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadros estadísticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=783&esq=BIEPUB&c=24396>> [consulta: 13 enero 2012]

Câmara Brasileira da indústria da construção. Boletim estatístico [en línea] <http://www.cbicdados.com.br/files/textos/boletim_ano7n09.pdf> [consulta: 12 enero 2012]

CMIC. Análisis y estadísticas económicas. [en línea] <<http://www.cmic.org/cmico/economiaestadistica/index.htm>> [consulta: 14 enero 2012].

BBVA reserach. Flash inmobiliario México [en línea] <http://www.bbva research.com/KETD/fbin/mult/120123_FlashInmobiliarioMexico_08_tcm346-284906.pdf?ts=242012> [consulta: 04 enero 2012]

4.3 Factores Sociales

La siguiente tabla muestra las variables sociales que afectan en forma directa el funcionamiento de la empresa y por tanto la elección del mercado.

Tabla 7: “Factores Sociales”¹⁰

| | Nivel de Corrupción (corrupto1-10) | Idioma |
|--------|---|-----------|
| Brasil | 3,8 | Portugués |
| México | 3 | Español |
| Panamá | 3,3 | Español |

4.4 Factores Tecnológicos

A continuación se muestran las variables tecnológicas claves para la elección del mercado de destino, los cuales tienen relación con la conectividad, los usuarios de internet y el nivel de absorción de nuevas tecnologías.

Tabla 8: “Factores Tecnológicos Incidentes”¹¹

| | Brasil | | México | | Panamá | |
|-----------------------------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|--------------|------------------------|
| | Nº(millones) | Ranking (2011-2012) | Nº(millones) | Ranking (2011-2012) | Nº(millones) | Ranking (2011-2012) |
| Conectividad de internet | 19,319 | 5 | 12,854 | 9 | 0,009585 | 123 |
| Usuarios de Internet | 75,982 | 4 | 31,020 | 12 | 0,9598 | 104 |
| Nivel de Absorción de Nuevas Tec. | .-. | 48 | .-. | 81 | .-. | 32 |

^{10, 11,12} Klaus Schwab. “Global Competitiveness Report 2011-2012”. Geneva, Switzerland. World Economic Forum. 2011. 544p

4.5 Factores Legales

Estos factores buscan establecer la independencia del poder judicial y la implicancia de este dentro de la sociedad. Situaciones que se vuelven importantes en caso de enfrentar un litigio.

Tabla 9: "Factores Legales"¹²

| | Protección a la Propiedad Intelectual | Independencia Judicial | Respeto por las decisiones Judiciales |
|--------|---------------------------------------|------------------------|---------------------------------------|
| | Ranking (2011-2012) | Ranking (2011-2012) | Ranking (2011-2012) |
| Brasil | 32 | 71 | 75 |
| México | 85 | 89 | 101 |
| Panamá | 39 | 133 | 61 |

5. Elección del Mercado Internacional

Para la elección del Mercado internacional se ha establecido un método cuantitativo compuesto de dos etapas: puntuación de los indicadores y ranking de países.

Puntuación de indicadores (anexo F): Como muestra la figura 7, la puntuación de indicadores posee tres pasos: I) Asignación de puntaje a cada una de las variables; siendo 3 el máximo puntaje, II) Asignación del peso relativo de las variables; asignación que obedece a la importancia que ve la empresa a las variables en estudio y, III) Obtención del promedio ponderado del factor.

Fig. 7: "Modelo de Puntuación"¹³



Autor: elaboración propia

Ranking de países: Este se obtuvo del promedio ponderado de los factores analizados, (la ponderación se establece en conjunto con la empresa y toma en

¹³ Idea extraída de Tesis: Ana Miriam Ramírez Soto. "Plan estratégico para la internacionalización de una empresa de outsourcing hipotecario en Centroamérica y El Caribe". Magister en gestión para la globalización. Santiago, Chile. Universidad de Chile. 2009.

consideración la experiencia de la misma en relación a la influencia que han tenido dichos factores), lo que se expresa en la siguiente fórmula:

$$(F. Polit.* 10\%)+(F. Econ.* 35\%)+(F. Soc.* 10\%)+(F. Tec.* 25\%)+(F. Legales* 20\%) = Ranking$$

El método antes descrito arrojó el siguiente resultado:

Tabla 10: “Ranking de Países en Estudio”

| | Promedio Factores Políticos | Promedio Factores Económicos | Promedio Factores Sociales | Promedio Factores Tecnológicos | Promedio Factores Legales | Ranking |
|-------------|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------------|---------|
| Ponderación | 10% | 35% | 10% | 30% | 15% | 100% |
| Brasil | 1,7 | 1,9 | 2 | 2,7 | 2,7 | 2,3 |
| México | 2,7 | 1,8 | 2 | 1,7 | 1,3 | 1,8 |
| Panamá | 1,7 | 1,5 | 2,5 | 1,7 | 2 | 1,8 |

De esta manera se determina a Brasil como mercado de partida para el proceso de internacionalización de Fenoma.

6. Descripción del Mercado Inmobiliario Brasileño.

En la actualidad Brasil es percibido por los inversores como un mercado atractivo para hacer negocios, situación que se ve ratificada por su pertenencia en diferentes organismos y la firma de tratados internacionales. Según Economist Intelligence Unit (EIU) Brasil es un mercado actualmente estable, situación que se mantendría en el corto y mediano plazo (anexo G).

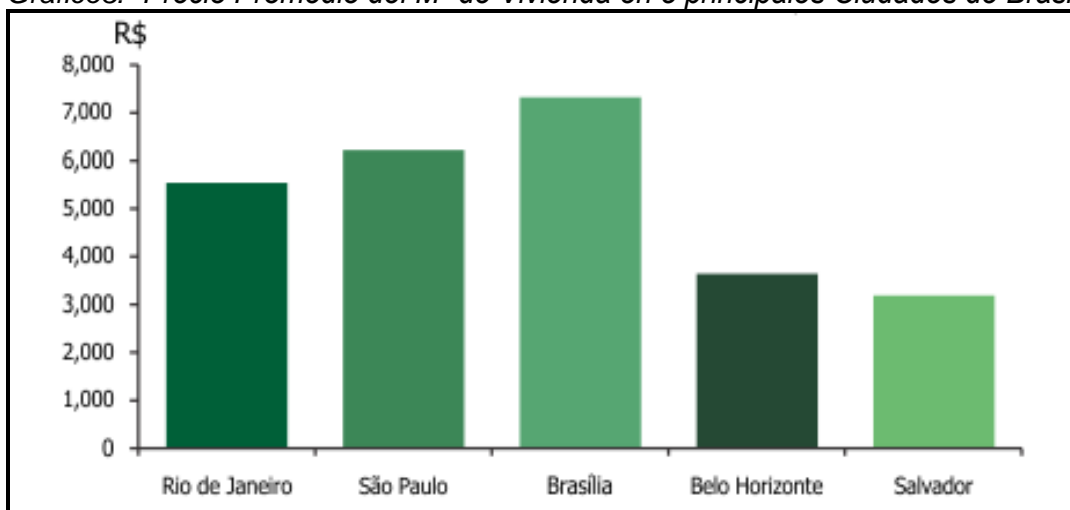
El mercado inmobiliario, que ha sabido sortear los altibajos ocasionados por la crisis de Estados Unidos y luego europea, ha crecido en los últimos años en porcentajes superiores al PIB nacional. De acuerdo a la Asociación Brasileira de Entidades de Créditos Inmobiliario y ahorro (Abecip) el crecimiento para este año será de un 30%, situación que se ve impulsada por el programa estatal “Minha Casa, Minha Vida”¹⁴, que si bien está dirigido a los sectores económicamente más desposeídos, impulsa las ventas del sector en general (anexo H) dando confianza a los empresarios del rubro quienes han aumentado la oferta habitacional.

El mercado inmobiliario brasileño ha aumentado su oferta de vivienda y el valor por M² de ésta. Dentro de las cinco ciudades principales de Brasil, Brasilia encabeza la lista con un promedio de R\$7000 (US\$3815 aprox.), segundo está Sao Paulo con un promedio de R\$6000 (US\$3270 aprox.) y tercero Rio de Janeiro con un promedio de

¹⁴ Minha Casa Minha Vida, es un programa del gobierno federal quien en conjunto con los estados, municipios, empresas y movimientos sociales van a construir 2 millones de viviendas nuevas para la población.

R\$5500 (US\$2997 aprox.), más atrás se encuentra Belo Horizonte con un promedio de US\$4000 (US\$2180 aprox.) y finalmente salvador con US\$3500 (US\$1907 aprox.).

Gráfico3: “Precio Promedio del M² de Vivienda en 5 principales Ciudades de Brasil”



Fuente: <http://narancobrasil.com/2011/02/28/brasil-mercado-inmobiliario-analisis-de-los-precios-2011/>

Para efectuar una descripción y análisis en mayor profundidad de la relación Mercado-Producto se utilizará el modelo Competitivo de PORTER.

6.1 Rivalidad entre los competidores

En cuanto a la rivalidad de los competidores, es posible afirmar que esta es baja. El número de competidores directos al servicio ofrecido por Fenoma es bajo, ya que el producto como tal no existe en dicho mercado y los servicios sustitutos no poseen el elemento diferenciador esencial del servicio de realidad virtual inmersiva; que es la interacción en tiempo real que puede realizar el comprador de un inmueble con este.

Otro factor que ampara la tesis principal es la escasa diversidad de competidores, no solo a nivel del mercado brasileño, sino incluso a nivel mundial; la empresa ha sido premiada por el nivel de innovación del servicio, lo que favorece su valor de marca y aumenta las posibilidades de éxito en su llegada a un mercado con una tasa alta de crecimiento; Brasil posee una tasa de un 8,16% para la industria.

Los costos de entrada y salida y la asimetría en la información son otro factor importante a considerar. Si bien los costos de entrada y salida, son bajos para empresas de elaboración de softwares y el desarrollo de realidad aumentada inmersiva está en la palestra de la tecnología, lo que podría aumentar la posibilidad de competidores, Fenoma posee una ventaja, ya que ha sido la primera empresa a nivel nacional en introducir este tipo de software a la publicidad inmobiliaria, proporcionándole esto un delta de tiempo frente a otros competidores y que le da la oportunidad de cimentar redes, formar una cartera de clientes y obtener mejores precios de venta.

En resumen, dado lo innovador del producto, la escasez de competidores, el reconocimiento de la marca a nivel internacional se considera que existe una baja rivalidad entre los competidores.

6.2 Amenaza de nuevos participantes

Por tratarse de un servicio de base tecnológica y que no requiere para su ejecución la instalación de una costosa infraestructura (en el país que se presta el servicio), la amenaza de nuevos competidores es alta, situación que es aumentada por:

- La cada vez mayor y mejor interconectividad en el planeta, lo que favorece la llegada de nuevos competidores;
- La presencia de empresas brasileñas que trabajan con realidad virtual pero en otros campos;
- El creciente número de tratados a los que Brasil adscribe y que eliminan barreras de entradas;
- La alta atracción que representa el mercado brasileño para los inversionistas (tamaño del mercado, actual y futura estabilidad económica y política, proyección de crecimiento futuro) lo que lo pone entre las primeras opciones de análisis a la hora de internacionalizar o crear una empresa.

6.3 Amenaza de sustitutos

Por medio de la investigación de la web, se establece, que en la actualidad, los servicios prestados por Fenoma no se encuentran en el mercado brasileño, por lo que no se visualizan sustitutos directos. Sin embargo, existen otras maneras de mostrar inmuebles por internet que podrían potencialmente actuar como sustitutos: vistas 360 y paseos 3D. Estos sustitutos, no dan la posibilidad al consumidor de interactuar con el inmueble pero son de menor costo y por tanto menor precio de venta, lo que podría ser un incentivo para que las inmobiliarias los prefieran.

6.4 Poder de los proveedores

Luego de un análisis de diferentes portales inmobiliarios brasileños, se establece que el sistema de promoción de viviendas a través de internet no presenta un grado alto de desarrollo, este se limita a fotografías reales y estáticas de los diferentes proyectos. El servicio ofrecido por Fenoma, les significa una ventaja competitiva para las empresas inmobiliarias que lo introduzcan como medio de publicidad de sus departamentos.

Considerando el tipo de publicidad que las inmobiliarias ofrecen en la web, se establece que el desarrollo de la realidad virtual inmersiva para la venta de inmuebles es bajo en el mercado brasileño es bajo y que el poder de Fenoma radica en la estrategia del *first mover*, el servicio ofrecido por la empresa representa una forma nueva de mostrar los inmuebles, en una época que se vaticina de alta oferta y demanda; no solo para compradores locales (brasileños) sino también para inversores internacionales; segmento en que el servicio de realidad virtual inmersiva hace mayor sentido.

Si bien la industria inmobiliaria brasileña se ha desarrollado hasta ahora sin el servicio prestado por Fenoma, se establece que dadas las características actuales de

los clientes, en donde acuden a internet como primer y en algunos casos como último (inversionistas extranjeros) medio de toma de decisión a la hora de comprar inmuebles. Siendo Brasil el 5° país más conectado del mundo y el 2° en absorción de nuevas tecnologías, se hace posible suponer que el servicio de realidad virtual inmersiva tendrá una aceptación positiva en dentro del mercado inmobiliario y siendo Fenoma un primer proveedor, tendrá un poder alto de negociación, por lo menos hasta que aparezca un nuevo competidor.

6.5 Poder de los compradores

La industria de la construcción brasileña, se puede calificar como una industria fragmentada, según datos de la Cámara Brasileña de la Industria de la Construcción (CBIC)¹⁵ existen en el país 29.418 empresas constructoras, de las cuales 28.596 se dedican solo a la construcción de edificios y 822 están relacionadas con construcción de edificios y emprendimientos inmobiliarios, lo que se detalla en la siguiente tabla.

Tabla n°11: "Distribución empresas Brasileñas de Construcción"¹⁶

| Tamaño de la Empresa | Rubro | | Total (n°) |
|-------------------------|-------------------|-------------------|------------|
| | Construcción (n°) | Inmobiliario (n°) | |
| De 1 a 4 Personas | 11.703 | 0 | 11.703 |
| De 5 a 29 empleados | 12.209 | 708 | 12.917 |
| Con más de 30 empleados | 4.684 | 114 | 4.798 |
| total | 28.596 | 822 | 29.418 |

Dado el número de empresas presentes en el mercado (29.418), se puede inferir que la competencia entre estas es alta y por tanto su poder para influir en los precios es bajo.

7. Análisis del Entorno Competitivo de la Empresa

Luego de haber elegido el mercado de destino y de valorar y analizar los distintos elementos y/o actores que intervienen en este, se hace necesario un análisis más detallado de las fortalezas y debilidades que posee Fenoma, para esto se realizará un análisis FODA de la empresa, lo que permitirá en conjunto con todos los elementos antes mencionados el desarrollo de la estrategia de marketing para su introducción en el mercado brasileiro.

^{15, 16} Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. "Pesquisa Anual de la Indústria de la Construção". Rio de Janeiro, Brazil. IBGE. 2009. Volumen 19

Fortalezas

- Grado de innovación del servicio.
- Recurso Humano calificado en realidad virtual inmersiva.
- Posicionamiento en los medios
- Cartera de clientes en Chile
- Posesión de patentes y copyright.

Oportunidades

- Potencial inmobiliario que posee Brasil: actualmente es un mercado grande y presenta un alto potencial de expansión.
- Interés que despierta Brasil como mercado para inversionistas.
- Firma de acuerdos que favorecen la venta de servicios desde Chile.
- Mayor uso de internet como medio de búsqueda de propiedades.
- Mayor conocimiento y uso de la realidad virtual como medio publicitario.

Debilidades

- Poca experiencia en mercados internacionales
- Poca disponibilidad de recursos humanos calificados en esta área
- Lenta capacidad de respuesta frente a un aumento explosivo en la demanda
- Baja capacidad de endeudamiento

Amenazas

- Problemas culturales y/o comunicación que afecten el desarrollo del negocio
- Entrada de nuevos competidores.
- Desarrollo de nuevas tecnologías.

Tercera parte: Modelo de Negocios

Existen diferentes medios para expresar el modelo de negocios de una empresa, en esta oportunidad, se ha optado por el modelo CANVAS (Anexo E), el cual permite expresar de forma sencilla los pilares en que descansa el funcionamiento de la empresa. A continuación – y haciendo uso del modelo antes mencionado-, se muestra el modelo de negocios de Fenoma, el cual es sintetizado en cuatro bloques que tienen relación con: Clientes, propuesta de valor, infraestructura y financiamiento.

1. Clientes

Los clientes de Fenoma en Chile son inmobiliarias, retails, hoteles y servicios médicos. Sin embargo, para su internacionalización se considerará como target a inmobiliarias, proveedores de artefactos y retails. Las primeras (inmobiliarias), serán el

target de entrada de la empresa al mercado extranjero, mientras que los segundos (proveedores y retails) serán considerados en una segunda etapa, cuando se busque la expansión de la compañía.

La relación que se desea establecer con clientes queda predeterminada por EL servicio al cual este está accediendo. De esta forma, si el cliente accede a servicios automatizados (plantilla¹⁷) la relación es automatizada, de auto-gestión con un servicio de pre y post venta remoto. Por otro lado, si el cliente accede a servicios no automatizados, la relación se vuelve personalizada, cooperativa, con servicio de pre y post venta y con un seguimiento y propuestas para futuros proyectos de forma personalizada. Cabe destacar que para ambos tipos de servicios se desea estrechar la relación a través de instrumentos de retroalimentación y del uso de las redes sociales.

Como medio de llegada y comunicación con los clientes la empresa hará uso de internet, empresas de correo y visitas personales, estas acciones estarán a cargo del personal en Brasil y Chile, según el momento del ciclo productivo en el que se realicen; ciclo que se detalla más adelante.

En cuanto al marketing, este estará a cargo del personal de Brasil: En esta área Fenoma basara su estrategia en los productos y asociaciones pre-existentes, es decir, usara su reputación en Chile como puente al mercado paulista. En cuanto a la publicidad y promoción, estos puntos serán abordados posteriormente en conjunto con el personal brasileño quien posee el conocimiento del mercado local, se modo de disminuir los posibles riesgos culturales.

2. Propuesta de Valor

La propuesta de valor de la empresa es diferenciada acorde a su target –inicial y futuro- y usuario final:

I) Target inicial (Inmobiliarias):

El servicio ofrecido por Fenoma, da a las inmobiliarias una propuesta de valor en diferentes aspectos: I) Permite a las inmobiliarias incrementar la venta en verde y remota, puesto que disminuye el tiempo de presentación del producto y elimina la barrera espacial para el acceso a éste, II) El servicio de realidad virtual es de menos costo para las inmobiliarias que la construcción de prototipos reales, muchos de los cuales tienen que ser desmantelados una vez finalizada la venta y III) Posibilita el establecimiento de nuevos negocios con proveedores y retails, las inmobiliarias pueden ofrecer sus inmuebles como vitrinas a empresas proveedoras y retails.

II) Target futuro (Proveedores y retails):

Propuesta de valor para este target radica en la visualización de los inmuebles, lo que sirve a este segmento como vitrinas de sus servicios y productos. Tanto proveedores como retails acceden a un nuevo espacio de difusión y venta, que amparado en la customización se vuelve más cercano y significativo para el cliente.

¹⁷ La plantilla de servicio se encuentra en desarrollo y está pensada para un momento posterior.

III) Usuario Final:

El usuario final se ve beneficiado en: I) Tener la oportunidad de explorar e interactuar con un inmueble a distancia, conociendo sus características y aumentando la posibilidad de compra, II) Customizar el inmueble acorde a sus gustos y preferencias.

3. Infraestructura

En relación a la infraestructura se han determinado los recursos, actividades y aliados claves para el proceso de internacionalización de la empresa.

En esta línea los recursos claves son:

- Recurso Humano para la elaboración de software e I& D: Hace referencia la capital humano capacitado, necesario para la elaboración del software y el desarrollo de I&D
- Hardware: Son los equipos requeridos para la utilización del software, estos pueden ser de distinta índole y están pensados principalmente para dispositivos en sala de ventas.
- Servidores, Web manager: Hace referencia al personal encargado de mantener los servidores.
- Personal para Marketing y ventas: en este caso son de responsabilidad del socio estratégico y deben responder a la lógica estratégica de Fenoma Chile, ellos tendrán el objetivo de contactar al cliente, entender sus requerimientos, recomendarle un servicio, y acompañarlo durante el servicio de post-venta y en futuros negocios.

En relación a las actividades claves estas son:

- I & D: Es una de las áreas de desarrollo de la empresa y que le permitirá mantener su liderazgo tecnológico.
- Producción de software: En estrecha unión con el área de I&D, cumple con la elaboración del servicio requerido por el cliente.
- Adaptación de hardware con software: Regula el funcionamiento de los hardwares en relación con el servicio pedido por el cliente y que está concretado en el software.
- Manejo de stock e inventario: Relacionados a hardware para sala de ventas.
- Soporte de plataforma web: Encargada de mantener la plataforma web, dando al cliente la atención requerida.
- Manejo de Costos: Asociados con el recurso humano, operación y marketing

Los aliados claves para la ejecución del plan de negocios son:

- Target (inmobiliarias, proveedores y retails): Representan los ingresos para la empresa.
- Soporte de servidor (web): Su importancia radica en la mantención del funcionamiento del servicio.

- Servicio de logística-distribución: Asegura los tiempos de entrega de los servicios.
- Personal de Marketing y ventas: Es de responsabilidad del socio extranjero, debiendo cumplir con las directrices estratégicas de Fenoma Chile.

4. Financiamiento

El modelo CANVAS dejó de manifiesto que las principales entradas de dinero son a través de:

- La venta directa del servicio.
- El arriendo del servicio (software y plataforma)
- La publicidad de marcas que aparezcan en los servicios vendidos (pensados en una segunda etapa, surgen de la alianza con retails y proveedores de artefactos y muebles).

Por su parte la estructura de costos está determinada por:

- Capital humano para investigación y desarrollo del servicio.
- Capital humano de marketing y ventas (a cargo del
- Gastos operacionales (oficina, servicios, distribución, publicidad,)
- Hardware

Cuarta Parte: Sobre el Plan de Internacionalización

En la actualidad, como ya se mencionó, la internacionalización de una empresa está presente en el ideario común de los managers y parece ser un paso “obligado” para la mayoría de las empresas. Sin embargo, la literatura establece que este paso al igual que el de globalización debe responder a motivos factuales y no idearios, en este sentido, la literatura ha establecido cuatro “drivers” que cristalizan la necesidad o ventaja de salir a un mercado internacional, estos drivers son : Mercado, Costos, Gobierno y Competencia¹⁸.

Para entender la lógica de la internacionalización de Fenoma y las estrategias y acciones que conforman el plan de globalización hay que establecer que la internacionalización de la empresa está guiada por el mercado, Brasil se presentó como un mercado atractivo dado su tamaño, posibilidades de crecimiento, estabilidad política, administrativa, la aceptación y uso de internet y nuevas tecnologías.

A fin de entender a cabalidad el plan de internacionalización se deben considerar aspectos propios de la empresa como son: la etapa en que se encuentra, el servicio ofrecido, la experticia que posee, la capacidad de endeudamiento y la experiencia en mercados internacionales.

Establecidos los puntos anteriores es posible dar a conocer el plan de internacionalización para Fenoma y su línea Me.

¹⁸ Notas Curso: “Global Strategy”. Thunderbird Business School, Summer 2011.

1. Estrategia de Entrada

Existen diferentes estrategias comerciales mediante las cuales una empresa puede acceder a un mercado extranjero, dentro de las que destacan: adquisición, fusión, joint venture, exportación, licenciamiento, contratos administrativos y franquicia. Todas estas poseen ventajas que son analizables en relación a las características mencionadas con anterioridad, para el caso de Fenoma la estrategia que reporta más beneficios es la de Contratos Administrativos.

Basado en lo expuesto por Bartlett, C. & Beamish¹⁹, los contratos administrativos permitirían a Fenoma sortear debilidades detectadas y favorecer tanto su manejo estratégico como la obtención de ganancias, puesto que centralizaría sus actividades principales (aprovechar el conocimiento de su casa matriz) y descentralizaría, por medio de la contratación, los servicios de comercialización, distribución y post-venta. Los beneficios que Fenoma obtiene por la utilización de la estrategia de contratos administrativos son:

- **Disminución de Costos de Entrada:** El sistema de Contratos le permite a la empresa eliminar costos de instalación, los cuales –por medio del contrato- son traspasados al agente local.
- **Manejo de Costos Fijos:** Un contrato permite volver variable costos que en otra forma de contrato serían fijos, de esta manera, un contrato puede permitir a Fenoma manejar sus gastos operacionales en relación a la venta del servicio; lo que minimiza el riesgo financiero.
- **Disminución de Barreras Culturales:** Un agente local es capaz de identificar todos aquellos códigos comunicacionales que afectan en diferente medida al negocio y que de no ser manejados lo dificultan representando una tardanza o incluso una no ejecución de éste.
- **Presencia Física en el Mercado:** Un agente local permite brindar al cliente una mejor atención durante la venta y la post-venta, pudiendo de esta manera llevar un mejor acompañamiento y seguimiento del cliente.
- **Favorecer la Estrategia de Crecimiento:** Un agente local sirve como punto de anclaje para la creación y ejecución de nuevos negocios.

Debido a las características socio-demográficas de Brasil y las de la empresa, se considera necesario establecer una ciudad como punto de partida para la entrada al mercado brasileño, de esta manera Sao Paulo emerge como principal candidato (tabla 12) debido a su población, su oferta habitacional y el precio del m².

¹⁹ Bartlett, C. & Beamish, P., McGraw-Hill. "Transnational Management"; New York, USA. Irwin, 2010. 725p.

Tabla 12: "Ciudades de Destino"

| Ciudad | Población (millones) ²⁰ | Oferta de vivienda | Precio del m2 (US\$) |
|-----------------|------------------------------------|--------------------|----------------------|
| Sao Paulo | 19,96 | 35.869 | 3.270 |
| Rio de Janeiro | 11,836 | 15.136 | 2.997 |
| Bello Horizonte | 5,736 | 6.201 | 2.180 |
| Brasilia | 3,789 | - | 3.815 |
| Salvador | 2,63 | 4.600 | 1.907 |

Fuente: http://www.cbicdados.com.br/files/textos/boletim_ano8n01.pdf

2. Estructura de la Empresa

Dado los antecedentes expuestos anteriormente, Fenoma mantendría el proceso productivo y tributario en Chile, por lo que Brasil sería un polo de captación y comercialización de servicios. En esta línea, el socio extranjero participaría del 40% de las ganancias totales del ejercicio, mientras que Fenoma se llevaría el 60% restante.

3. Socio Estratégico:

Un socio estratégico siempre posee un alto grado de importancia, pero esta situación aumenta cuando se trata de un socio en un país extranjero, ya que, dadas las distancias geográficas y las diferencias culturales propias entre dos países, es este quién debe tomar decisiones in-situ que podrían afectar el desarrollo de la estrategia de la empresa. A modo de disminuir las posibilidades de error en esta toma de decisión es que se establece a continuación las responsabilidades que debe cumplir.

Responsabilidades:

Las responsabilidades del socio en el mercado brasilero están amparadas en las áreas de Marketing, Venta y Distribución:

Marketing:

- 1) **Identificar, captar y retener target:** Será de responsabilidad del socio identificar, contactar y aplicar estrategias de retención de clientes, las cuales deberán estar en concordancia con las políticas de Fenoma.
- 2) **Evaluación de los Servicios ofrecidos:** Teniendo como base el conocimiento del mercado, es responsabilidad del socio proponer cambios adaptativos de los servicios.
- 3) **Crear y ejecutar estrategias de promoción:** Haciendo uso de su conocimiento cultural y de mercado deberá crear y ejecutar planes de promoción de los servicios ofrecidos.

²⁰ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>

Ventas:

- 1) **Servicio de venta y post-venta:** Será el encargado de la transacción económica del servicio, además del acompañamiento posterior.

Distribución:

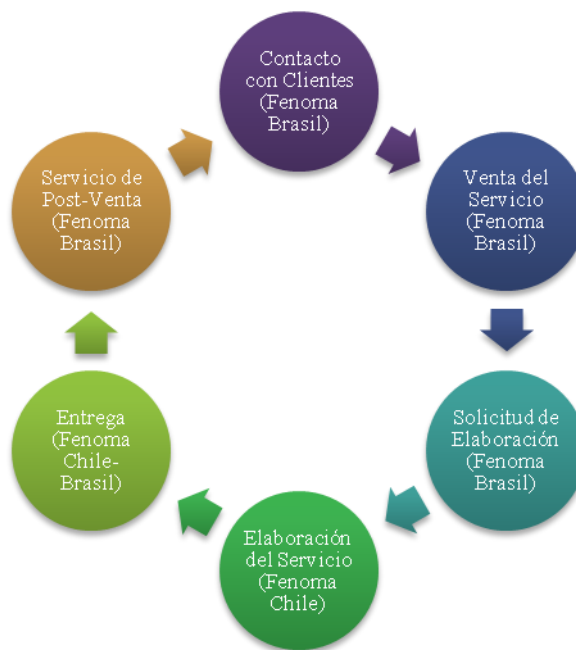
- 1) **Canales de Comunicación:** Será el intermediario entre el cliente y Fenoma Chile, para lo cual deberá mantener comunicaciones frecuentes con el fin de responder a tópicos que envuelven la venta; requerimientos de clientes, tiempos de entrega, requerimientos de Fenoma, valor del servicio, entrega de servicio y servicio de post-venta.

Para favorecer el cumplimiento de las responsabilidades dichas el socio estratégico debe: estar basado en Sao Paulo, poseer experiencia en el trabajo con chilenos, tener un reconocimiento en el mercado inmobiliario ó de la construcción y poseer experiencia en marketing.

Ciclo Productivo

Como ya se ha vislumbrado a través del informe, la producción del servicio ofrecido por Fenoma posee etapas tanto en Brasil con Chile, las cuales están determinadas por el aprovechamiento de los recursos y las experticias de cada uno de los actores involucrados, esto queda explicitado en la figura 8.

Figura 8: "Ciclo Productivo"



Autor: Elaboración propia

La descripción de cada una de las etapas del ciclo producto es:

- 1- **Contacto con Clientes:** esta etapa está a cargo de Fenoma Brasil y consiste en la búsqueda del target y promoción de los servicios.
- 2- **Venta del Servicio:** a Cargo de Fenoma Brasil, radica en la firma del contrato y la obtención de todos los input necesarios para la prestación del servicio.
- 3- **Solicitud de Elaboración:** A cargo de Fenoma Brasil, es el envío de la información y documentos necesarios para que Fenoma Chile comience a elaborar el servicio.
- 4- **Elaboración del Servicio:** De responsabilidad de Fenoma Chile, tiene por objetivo crear el servicio pedido.
- 5- **Entrega:** Consiste en el envío desde Chile del servicio pedido (responsabilidad de Fenoma Chile) a Fenoma Brasil, quien es responsable de despacharlo al cliente y velar su instalación y funcionamiento.
- 6- **Servicio de Post-Venta:** A Cargo de Fenoma Brasil consiste en el acompañamiento al cliente, velando por el buen funcionamiento del servicio entregado y la posibilidad de nuevos servicios.

4. Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento para el mercado extranjero se encuentra apalancada al desarrollo que ha tenido Fenoma en el mercado chileno y busca primero el fortalecimiento de la marca y luego la ampliación de mercados en Brasil. Así, la estrategia de crecimiento se divide en dos etapas:

1) Expansión dentro del mercado inmobiliario: La expansión en el mercado tiene por objetivo el fortalecimiento y penetración de marca y servicio. De esta manera luego de Sao Paulo, se debe entrar a otros estados, que siguiendo el mismo criterio de selección son: Rio de Janeiro, Brasilia; Belo Horizonte.

Se aconseja además analizar -acorde a los resultados obtenidos- la estrategia de entrada, es decir, si se continúa con el sistema de contrato o la empresa ya está capacitada económica y culturalmente para instalar su producción en el mercado, lo que tendría que involucrar a Sao Paulo.

2) Expansión a otros mercados: El objetivo en esta etapa es el introducir los servicios de Fenoma a otros mercados (acorde al desarrollo de servicios que esté teniendo la empresa, hasta el momento se piensa en los mercados hotelero y médico), para esto se debe hacer uso del reconocimiento que se espera ganar en el mercado inmobiliario brasileño y las experiencias y cartera de clientes que se posea a esa fecha en el mercado chileno.

Quinta Parte: Sobre la Evaluación Económica

Con objeto de determinar los beneficios económicos esperados de la internacionalización de Fenoma, se presenta el siguiente análisis del ingreso al mercado brasileño. Esta evaluación, que se realiza para tres posibles escenarios – base, desfavorable y favorable-, toma en consideración algunos supuestos básicos, los que buscan capturar y cuantificar las incertezas propias al comenzar actividades en un nuevo mercado.

1. Supuestos

Los supuestos básicos se detallan a continuación:

Ventas: Este valor corresponde al total de ingresos potenciales a obtener en el mercado paulista. Su cálculo se ha realizado de la siguiente manera:

- Tamaño de mercado: Considerando información del año 2010²¹ el mercado de la construcción (medido como venta de viviendas) en Sao Paulo es 1,52 veces mayor al de Santiago (23619 viviendas), lo que equivale a 35869 viviendas.
- Crecimiento de ventas: Para calcular la participación de mercado se ha considerado que la tasa de crecimiento en ventas de Fenoma Brasil debiera tener una tendencia similar a la observada en Chile durante los años pasados. Por esto, se han tomado las ventas de los 3 primeros años de la empresa, las que se extrapolaron como tendencia esperada para el mercado de paulista.
- Consideraciones de ingreso: En búsqueda de tener una evaluación realista de los ingresos, se consideran 2 factores de seguridad. El primer factor es por adaptación y ajustes requeridos por el servicio, lo que podría disminuir su atractivo (al menos el inicial), significando una merma en las ventas. El segundo factor corresponde a la reticencia que puede generar, dentro del mercado brasileño, el comprar un servicio chileno, dado el bajo nivel de ventas chilenas en servicios globales a Brasil²²; no existe una marca país desarrollada al respecto y se estima esto podría generar una menor demanda por el producto. Los factores calculados, para cada uno de los escenarios, son los siguientes:

Tabla n°13: “Factores de Ajustes para el mercado Paulista”

| Escenario | Factor Ajustes (%) | Factor Procedencia (%) |
|--------------|--------------------|------------------------|
| Base | 25 | 25 |
| Desfavorable | 32,5 | 32,5 |
| Favorable | 17,5 | 17,5 |

²¹ Cámara chilena de la Construcción. Indicadores sectoriales [en línea] <<http://www.cchc.cl>> [consulta: 17 enero 2012]
Câmara Brasileira da indústria da construção. Boletim estatístico [en línea] <http://www.cbicdados.com.br/files/textos/boletim_ano8n01.pdf> [consulta: 12 enero 2012]

²² CORFO. “Observatorio de industria de servicios globales en Chile 2010”. CORFO. Santiago. 2011.

Los factores mostrados, reducen las ventas esperadas para mercado paulista en un 50% para el escenario base, un 65% para el escenario desfavorable y un 35% para el escenario favorable. Estos factores de castigo entregan resultados bastante conservadores, otorgando el margen de seguridad necesaria para realizar la evaluación de inversión.

La tabla n° 14, muestra las ventas estimadas para Fenoma en el mercado paulista – punto inicial de penetración-, las que toman en consideración los supuestos antes establecidos para cada uno de los escenarios.

Tabla n°14: “Estimación de ventas en Sao Paulo”*

| Escenario | Año | | | | |
|-------------------------|-----|----|----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Santiago | 32 | 60 | 99 | 138 | 178 |
| S Paulo (base) | 24 | 46 | 75 | 105 | 135 |
| S. Paulo (desfavorable) | 17 | 32 | 53 | 73 | 95 |
| S. Paulo (favorable) | 32 | 59 | 98 | 136 | 176 |

* En millones de pesos

2. Flujo de Caja

Para el cálculo del flujo de caja, se toman en consideración los ciclos tecnológicos y el tiempo de exposición al riesgo, por esto, se estima un periodo evaluativo de 5 años.

Un tema particularmente importante a la hora de establecer la conveniencia de proceder con un proyecto, es la determinación de la tasa de descuento a aplicar para su evaluación. En este caso la empresa ha determinado que la tasa de descuento o costo de capital para un proyecto de este nivel de riesgo es de un 15%.

Los costos de la operación (anexo I), que están representados por recursos humanos, equipos, difusión y asesorías, no presentan alteraciones atribuibles a la variación de los escenarios, razón por la cual son iguales en las diferentes evaluaciones.

En relación a la depreciación y la venta de equipos, hay que señalar que la primera de estas es calculada a 6 años con costo residual 0, mientras que la segunda se calcula a 1/3 del precio original a los dos años y a 1/2 del valor después del año.

Debido a las condiciones internacionales del negocio, se han considerado gastos por concepto de gestiones de ingresos, los que corresponden a pasajes aéreos, telefonía y gastos representativos tendientes a la búsqueda y cierre de contrato con el socio en Brasil.

En cuanto al capital de trabajo este se compone principalmente por hardwares básicos para la elaboración del servicio. El cálculo de capital está compuesto por una

inversión fija en el primer año que cubre los hardwares antes mencionados y para los años siguientes el costo de capital es calculado como porcentaje del crecimiento del periodo anterior más la suma del capital de trabajo acumulado.

Finalmente, con respecto al porcentaje de ganancia del encargado comercial en Brasil, se considera el 40% de las ganancias; tal como se ha señalado anteriormente. Cabe destacar que este porcentaje puede disminuir acorde de las negociaciones que se desarrollen, pero se considera el 40% como máximo posible, lo que asegura que los cálculos se enmarquen dentro de un rango de seguridad.

La tabla N° 15 presenta los resultados obtenidos, para el escenario base (50% del mercado paulista), en donde destaca un valor presente neto (VPN) positivo, igual a \$76,052 millones, una alta tasa interna de retorno (TIR) igual a un 81% y una ganancia neta para Fenoma de \$45,631 millones.

Tabla n°15: "Evaluación económica Fenoma en Sao Paulo: escenario base"²³

| | Año | | | | |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ventas | \$ 24.298.404 | \$ 45.559.507 | \$ 75.173.187 | \$ 104.786.867 | \$ 135.159.871 |
| Recursos Humanos | -\$ 36.000.000 | -\$ 36.000.000 | -\$ 36.000.000 | -\$ 36.000.000 | -\$ 36.000.000 |
| Equipos | -\$ 1.080.000 | -\$ 600.000 | -\$ 1.080.000 | -\$ 600.000 | -\$ 1.080.000 |
| Depreciación | -\$ 180.000 | -\$ 280.000 | -\$ 460.000 | -\$ 560.000 | -\$ 740.000 |
| Venta equipos | | \$ 360.000 | \$ 200.000 | \$ 360.000 | \$ 740.000 |
| Difusión | -\$ 4.824.000 | -\$ 4.824.000 | -\$ 4.824.000 | -\$ 4.824.000 | -\$ 4.824.000 |
| Asesorías | -\$ 900.000 | -\$ 900.000 | -\$ 900.000 | -\$ 900.000 | -\$ 900.000 |
| Gestiones ingreso | -\$ 6.000.000 | | | | |
| Costos | -\$ 48.984.000 | -\$ 42.604.000 | -\$ 43.264.000 | -\$ 42.884.000 | -\$ 43.544.000 |
| Total antes de impuesto | -\$ 24.685.596 | \$ 3.315.507 | \$ 31.909.187 | \$ 62.262.867 | \$ 92.355.871 |
| Impuesto (20%) | \$ 0 | \$ 0 | \$ 2.107.820 | \$ 12.452.573 | \$ 18.471.174 |
| Total después de impuesto | -\$ 24.685.596 | \$ 3.315.507 | \$ 29.801.367 | \$ 49.810.293 | \$ 73.884.697 |
| Depreciación | \$ 180.000 | \$ 280.000 | \$ 460.000 | \$ 560.000 | \$ 740.000 |
| Capital de Trabajo | -\$ 1.214.920 | -\$ 1.063.055 | -\$ 1.480.684 | -\$ 1.480.684 | \$ 5.239.343 |
| Ganancias Netas | -\$ 25.720.516 | \$ 2.532.452 | \$ 28.780.683 | \$ 48.889.609 | \$ 79.864.040 |
| Tasa descuento (15%) | -\$ 25.720.516 | \$ 2.202.132 | \$ 21.762.331 | \$ 32.145.712 | \$ 45.662.524 |
| VPN | \$ 76.052.183 | | | | |
| TIR | 81% | | | | |
| Socio (40%) | \$ 30.420.873 | | | | |
| Ganancia total | \$ 45.631.310 | | | | |

²³ Elaboración propia.

Tanto el alto VPN obtenido, como la TIR de 81% muestran las grandes potencialidades que presenta el mercado de Sao Paulo para Fenoma. Esto aun considerando que se han estimado ventas de sólo el 50% respecto a la experiencia chilena; manteniendo así, una actitud conservadora con respecto a las potencialidades de este mercado.

La tabla N° 16 presenta la valoración económica, para un desfavorable escenario del mercado paulista (35% del mercado). En este escenario el valor presente neto se mantiene positivo, pero desciende considerablemente, alcanzando solo los \$11,134 millones. Igual situación ocurre con la TIR, la que desciende a un 24%. Y la ganancia de la empresa que alcanza solo los \$6,680 millones

Tabla n°16: "Evaluación económica Fenoma en Sao Paulo escenario desfavorable"²⁴

| | Año | | | | |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ventas | \$ 17.008.883 | \$ 31.891.655 | \$ 52.621.231 | \$ 73.350.807 | \$ 94.611.910 |
| Recursos Humanos | -\$ 36.000.000 | -\$ 36.000.000 | -\$ 36.000.000 | -\$ 36.000.000 | -\$ 36.000.000 |
| Equipos | -\$ 1.080.000 | -\$ 600.000 | -\$ 1.080.000 | -\$ 600.000 | -\$ 1.080.000 |
| Depreciación | -\$ 180.000 | -\$ 280.000 | -\$ 460.000 | -\$ 560.000 | -\$ 740.000 |
| Venta equipos | | \$ 360.000 | \$ 200.000 | \$ 360.000 | \$ 740.000 |
| Difusión | -\$ 4.824.000 | -\$ 4.824.000 | -\$ 4.824.000 | -\$ 4.824.000 | -\$ 4.824.000 |
| Asesorías | -\$ 900.000 | -\$ 900.000 | -\$ 900.000 | -\$ 900.000 | -\$ 900.000 |
| Gestiones ingreso | -\$ 6.000.000 | | | | |
| Costos | -\$ 48.984.000 | -\$ 42.604.000 | -\$ 43.264.000 | -\$ 42.884.000 | -\$ 43.544.000 |
| Total antes de impuesto | 31.975.117 | 10.352.345 | \$ 9.557.231 | \$ 30.826.807 | \$ 51.807.910 |
| Impuesto (20%) | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 0 | \$ 9.972.897 |
| Total después de impuesto | 31.975.117 | 10.352.345 | \$ 9.557.231 | \$ 30.826.807 | \$ 41.835.013 |
| Depreciación | \$ 180.000 | \$ 280.000 | \$ 460.000 | \$ 560.000 | \$ 740.000 |
| Capital de Trabajo | -\$ 850.444 | -\$ 744.139 | -\$ 1.036.479 | -\$ 1.036.479 | \$ 3.667.540 |
| Ganancias Netas | 32.645.561 | 10.816.484 | \$ 8.980.752 | \$ 30.350.328 | \$ 46.242.553 |
| Tasa descuento (15%) | 32.645.561 | -\$ 9.405.638 | \$ 6.790.739 | \$ 19.955.833 | \$ 26.439.330 |
| VPN | \$ 11.134.702 | | | | |
| TIR | 24% | | | | |
| Socio (40%) | \$ 4.453.881 | | | | |
| Ganancia total | \$ 6.680.821 | | | | |

²⁴ Elaboración propia.

El escenario desfavorable, representa un mercado paulista poco atractivo a la inversión, aunque se mantiene la rentabilidad positiva, el bajo retorno no incentiva una inversión de este tipo.

Este escenario, hace indispensable el aumento del tamaño del mercado potencial, lo que conlleva a plantear medidas reparadoras, siendo las alternativas: I) Penetrar en otro estado de Brasil, manteniendo los servicios y el mercado, II) Mantenerse en el estado, incrementando los servicios ofrecidos y buscar la penetración en el mercado hotelero y médico.

La tabla N° 17 presenta la valoración económica para un favorable escenario del mercado paulista (65% del mercado). En este escenario el valor presente neto se eleva en forma considerable, alcanzando los \$140,531 millones. La TIR por su parte asciende a un 162%. Y la ganancia total de Fenoma a \$84,319 millones

Tabla n°17: "Evaluación económica Fenoma en Sao Paulo escenario favorable"²⁵

| | Año | | | | |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ventas | \$ 31.587.925 | \$ 59.227.359 | \$ 97.725.143 | \$ 136.222.926 | \$ 175.707.833 |
| Recursos Humanos | -\$ 36.000.000 | -\$ 36.000.000 | -\$ 36.000.000 | -\$ 36.000.000 | -\$ 36.000.000 |
| Equipos | -\$ 1.080.000 | -\$ 600.000 | -\$ 1.080.000 | -\$ 600.000 | -\$ 1.080.000 |
| Depreciación | -\$ 180.000 | -\$ 280.000 | -\$ 460.000 | -\$ 560.000 | -\$ 740.000 |
| Venta equipos | | \$ 360.000 | \$ 200.000 | \$ 360.000 | \$ 740.000 |
| Difusión | -\$ 4.824.000 | -\$ 4.824.000 | -\$ 4.824.000 | -\$ 4.824.000 | -\$ 4.824.000 |
| Asesorías | -\$ 900.000 | -\$ 900.000 | -\$ 900.000 | -\$ 900.000 | -\$ 900.000 |
| Gestiones ingreso | -\$ 6.000.000 | | | | |
| Costos | -\$ 48.984.000 | -\$ 42.604.000 | -\$ 43.264.000 | -\$ 42.884.000 | -\$ 43.544.000 |
| Total antes de impuesto | -\$ 17.396.075 | \$ 16.983.359 | \$ 54.661.143 | \$ 93.698.926 | \$ 132.903.833 |
| Impuesto (20%) | \$ 0 | \$ 0 | \$ 10.849.685 | \$ 18.739.785 | \$ 26.580.767 |
| Total después de impuesto | -\$ 17.396.075 | \$ 16.983.359 | \$ 43.811.457 | \$ 74.959.141 | \$ 106.323.066 |
| Depreciación | \$ 180.000 | \$ 280.000 | \$ 460.000 | \$ 560.000 | \$ 740.000 |
| Capital de Trabajo | -\$ 1.579.396 | -\$ 1.381.972 | -\$ 1.924.889 | -\$ 1.924.889 | \$ 6.811.146 |
| Ganancias Netas | -\$ 18.795.471 | \$ 15.881.388 | \$ 42.346.568 | \$ 73.594.252 | \$ 113.874.212 |
| Tasa descuento (15%) | -\$ 18.795.471 | \$ 13.809.902 | \$ 32.020.089 | \$ 48.389.415 | \$ 65.107.951 |
| VPN | \$ 140.531.886 | | | | |
| TIR | 162% | | | | |
| Socio (40%) | \$ 56.212.755 | | | | |
| Ganancia total | \$ 84.319.132 | | | | |

²⁵ Elaboración propia.

Este escenario favorable de evaluación, muestra una alta tasa interna de retorno y VPN, sin embargo bajo un prisma conservador, puede ser visto como un espejismo de inversión. Es por esto, que se considera como fuente secundaria, para la toma de decisión sobre la inversión.

Finalmente, hay que señalar que la evaluación de estos tres escenarios, permiten obtener una valoración económica positiva del mercado paulista para la empresa Fenoma. Los tres escenarios presentan VPN y TIR positivas, no obstante, estos varían enormemente en relación directa con el tamaño de mercado que se capture. Es por esto, que se toma una actitud conservadora al momento de estimar el tamaño de mercado al cual se accede.

Sexta Parte: Conclusiones y Recomendaciones

Como conclusiones finales se establece que bajo las condiciones actuales tanto de Fenoma como del mercado chileno y brasileño, la internacionalización de la empresa se ve viable y aconsejable, decisión que se fundamenta en que:

Desde una trinchera conservadora, y teniendo como fuente de corte el escenario base, con un VPN de \$ 76,052 millones y una TIR de 81%, la penetración de Fenoma en el mercado Brasileño es rentable económicamente al corto y mediano plazo.

- Pese a que Fenoma se encuentre con un escenario desfavorable –el que castiga al mercado paulista en un 65%, en relación a la experiencia chilena-, su internacionalización, no representa una pérdida económica para la firma, solo un retorno bajo, el que puede ser mejorado con acciones del socio brasileño que permitan la penetración de Fenoma en otros mercados, situación, que no representa grandes variaciones de la inversión inicial, solo aumentan los gastos de publicidad.
- Al encontrarse con un escenario favorable –el que castiga en un 35% al mercado paulista en relación a la experiencia chilena-, Fenoma lograría una tasa interna de retorno de un 162%, y un VPN de \$140,531 millones, lo que favorece su reconocimiento dentro del mercado brasileño, facilitándole la entrada en nuevos estados y mercados.
- La puesta en marcha de Fenoma Brasil –dada la estrategia de entrada- no representa un peligro para las operaciones de Fenoma Chile, las que se mantienen en forma separada, tanto administrativa como económicamente, de las operaciones en el extranjero.
- Brasil se observa como un mercado estable y con alto potencial de desarrollo, que ofrece las garantías económicas y políticas para que Fenoma introduzca sus servicios y proyecte su expansión no solo en el mercado inmobiliario sino también en otros mercados.
- Los servicios ofrecidos por Fenoma poseen una alta oportunidad de desarrollo futuro, lo que responde al cada vez más masivo uso de internet como medio de

conocimiento y compra, situación que va de la mano con los comportamientos del consumidor brasileño.

Por otra parte, para que la internacionalización de Fenoma ocurra de forma exitosa y la empresa pueda proyectar su crecimiento en otros mercados se debe tener en consideración:

- Realizar un seguimiento continuo del mercado Brasileño, esto con el objetivo de analizar los cambios dentro de este: la entrada de nuevos productos, requerimientos y competidores; hay que recordar que Brasil cuenta con el potencial tecnológico para elaborar el servicio en cuestión y además es un mercado altamente atractivo para inversores.
- Mantener y crear nuevos productos que respondan a las necesidades del mercado, siendo de esta manera, la *customización* una herramienta primordial para la retención y la captación de clientes.
- Mantener un buen servicio de post-venta, de acompañamiento al cliente de modo de impulsar y fortalecer la creación de nuevos negocios (nuevos clientes y la entrada a nuevos mercados) y la retención de clientes.
- Tener en consideración el poco conocimiento de Chile como proveedor de servicios –chile exporta menos de un 4%-, lo que puede ser un aspecto desacelerador del negocio.

Por último hay que recalcar que la internacionalización de la empresa Fenoma hacia el mercado brasileño se ve viable y por tanto se aconseja la ejecución del plan.

Bibliografía y Referencias

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur. "Business model Generation; preview pdf.; Self Published; 2009. 72p.

Bartlett, C. & Beamish, P., McGraw-Hill. "Transnational Management"; New York, USA. Irwin, 2010. 725p.

CORFO. "Observatorio de industria de servicios globales en Chile 2010". CORFO. Santiago. 2011.

Daniel Álvarez Estrada. "Tributación directa en América Latina: equidad y desafíos: Estudio del caso de México". Santiago, Chile. Naciones Unidas. 2009. 59p.

Economist Intelligence Unit; "Country Forecast, Brazil". London, United Kingdon. The Economist Group. 2011. 18p.

Economist Intelligence Unit; "Country Forecast, Mexico". London, United Kingdon. The Economist Group. 2012. 17p.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. "Pesquisa Anual de la Indústria de la Construção". Rio de Janeiro, Brazil. IBGE. 2009. Volumen 19.

Klaus Schwab. "Global Competitiveness Report 2011-2012". Geneva, Switzerland. World Economic Forum. 2011. 544p.

Ana Miriam Ramírez Soto. "Plan estratégico para la internacionalización de una empresa de outsourcing hipotecario en Centroamérica y El Caribe". Magister en gestión para la globalización. Santiago, Chile. Universidad de Chile. 2009.

BBVA reserach. Flash inmobiliario México [en línea] <http://www.bbvarsearch.com/KETD/fbin/mult/120123_FlashInmobiliarioMexico_08_tcm346-284906.pdf?ts=242012> [consulta: 04 enero 2012]

Caixa Econômica Federal. Minha casa minha vida. [em línea] http://www1.caixa.gov.br/popup/home/popup_home_9.asp > [consulta: 20 marzo 2012]

Câmara Brasileira da indústria da construção. Boletim estatístico [en línea] <http://www.cbicdados.com.br/files/textos/boletim_ano7n09.pdf> > [consulta: 12 enero 2012]

Câmara Brasileira da indústria da construção. Boletim estatístico [en línea] <http://www.cbicdados.com.br/files/textos/boletim_ano8n01.pdf > [consulta: 12 enero 2012]

Cámara chilena de la Construcción. Coordinación de estudios sectoriales. [en línea] <<http://www.cchc.cl>> [consulta: 17 enero 2012]

Cámara chilena de la Construcción. Indicadores sectoriales [en línea]
<<http://www.cchc.cl>> [consulta: 20 diciembre 2011]

Cámara chilena de la Construcción. Indicadores sectoriales [en línea]
<<http://www.cchc.cl>> [consulta: 17 enero 2012]

Cámara Mexicana de la industria de la construcción. Reporte informativo [en línea]
<http://www.cmic.org/cmhc/economiaestadistica/pef2004/comunicados_G_E_F/Eficiencia_aper_emp.pdf> [consulta: 11 enero 2012].

Cámara panameña de la construcción. Producto interno bruto [en línea]
<<http://www.capac.org/web/LinkClick.aspx?fileticket=VxJOgWeOecA%3D&tabid=37>> [consulta: 07 enero 2012]

Central Intelligence Agency. The world Factbook [en línea]
<<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>> [consulta: 10 enero 2012]

Central Intelligence Agency. The world Factbook [en línea]
<<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mx.html>> [consulta: 10 enero 2012]

Central Intelligence Agency. The world Factbook [en línea]
<<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pm.html>> [consulta: 10 enero 2012].

CMIC. Análisis y estadísticas económicas. [en línea]
<<http://www.cmic.org/cmhc/economiaestadistica/index.htm>> [consulta: 14 enero 2012].

Facultad de informática de Barcelona. Realidad Virtual [en línea]
<<http://www.fib.upc.edu/retro-informatica/avui/realitatvirtual.html>> [consultado: 3 marzo 2012]

Index Mundi. Brasil Población [en línea]
<<http://www.indexmundi.com/es/brasil/poblacion.html>> [Consulta: 11 enero 2012]

Instituto nacional de estadística y geografía México. Producto interno bruto en México. [en línea]
<<http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/pibbol.asp>> [consulta: 13 enero 2012]

Instituto nacional de estadística y geografía México. Sistema de Cuentas Nacionales de México [en línea]
<http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/derivada/regionales/pib/2003-2008/pibe2008_2a.pdf> [consulta: 13 enero 2012]

Instituto nacional de estadística y geografía México. Cuadro estadístico. [en línea]
<<http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadrosestadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=783&esq=BIEPUB&c=24396>> [consulta: 13 enero 2012]

Naranco. Brasil Mercado Inmobiliario: Análisis de los precios 2011[en línea]
<<http://narancobrasil.com/2011/02/28/brasil-mercado-inmobiliario-analisis-de-los-precios-2011/>> [consulta: marzo 16 2012]

Oxford University Press. Online Resource Centres [en línea]
<http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_12.htm>
[consulta: 16 diciembre 2011]

Oxford University Press. Online Resource Centres [en línea]
<http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_11.htm>
[consulta: 16 diciembre 2011]

Oxford University Press. Online Resource Centres [en línea]
<http://www.oup.com/uk/orc/bin/9780199296378/01student/additional/page_16.htm>
[consulta: 16 diciembre 2011]

Servicios de estudios económicos del grupo BBVA. “Situación Inmobiliaria México” [en línea]
<http://www.bbvarresearch.com/KETD/fbin/mult/1201_SituacionInmobiliariaMexico_Ene12_tcm346-283865.pdf?ts=732012> [consulta: 04 enero 2012]

The world bank. Doing bussines in brazil. [en línea]
<<http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/brazil>> [consulta: 11 enero 2012]

Anexos

Anexo A: “walkme”

Servicio: Walkme (Departamento Piloto Virtual) - Ya implementado



Permite decorar y visitar los departamentos desde una perspectiva de primera persona. Los visitantes pueden caminar al interior y cambiar a su gusto el mobiliario y terminaciones.

Autor: Fenoma

Anexo B: “Áreas Comunes”

Servicio: Áreas Comunes 4D (imagen de referencia)

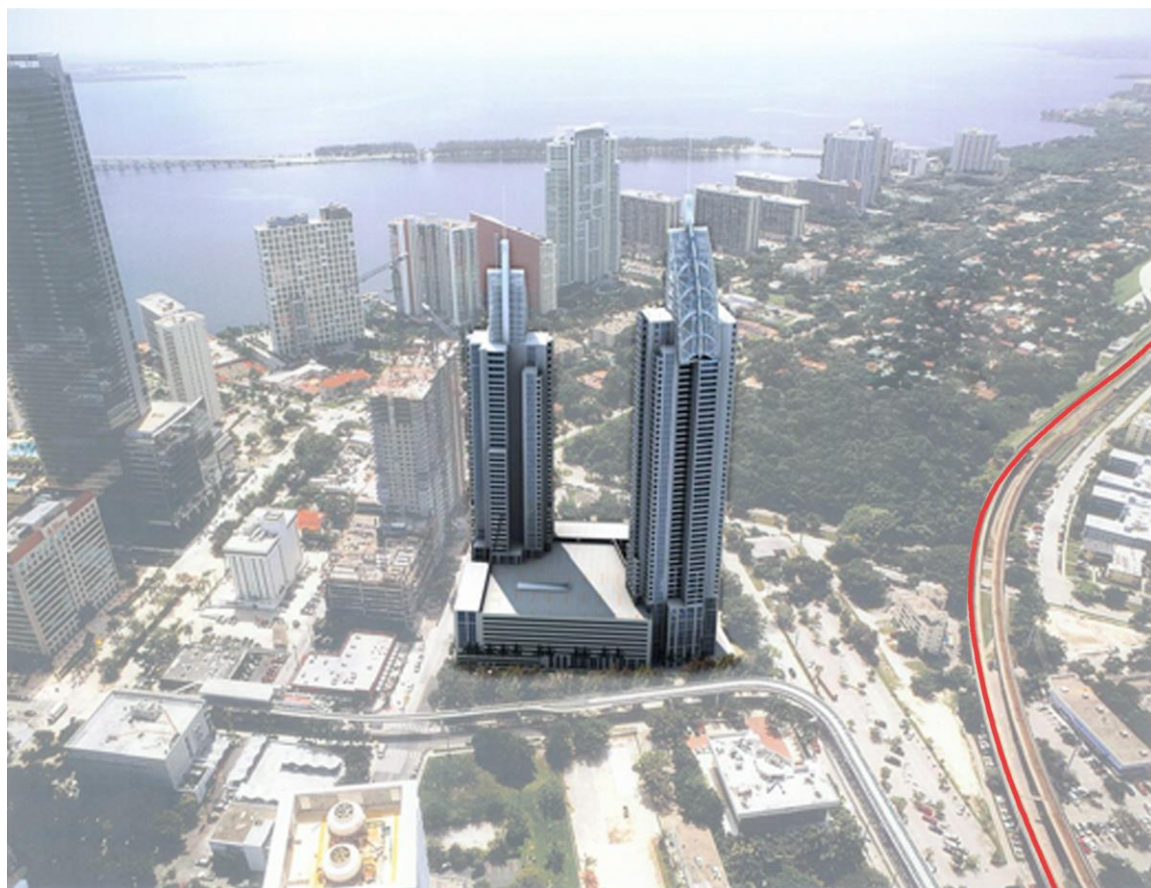


Permite explorar las áreas comunes y demás instalaciones públicas del edificio e interactuar con algunos de sus objetos o artefactos (gimnasio, piscina, juegos, cine).

Autor: Fenoma

Anexo C: “Edificio 4D”

Servicio: Edificio 4D (*imagen de referencia*)



Permite tener una vista aérea del exterior del edificio y su entorno, desde todos los ángulos, además de interactuar con capas de información (equipamiento, servicios, etc.).

Autor: Fenoma

Anexo D: “Planta 4D”

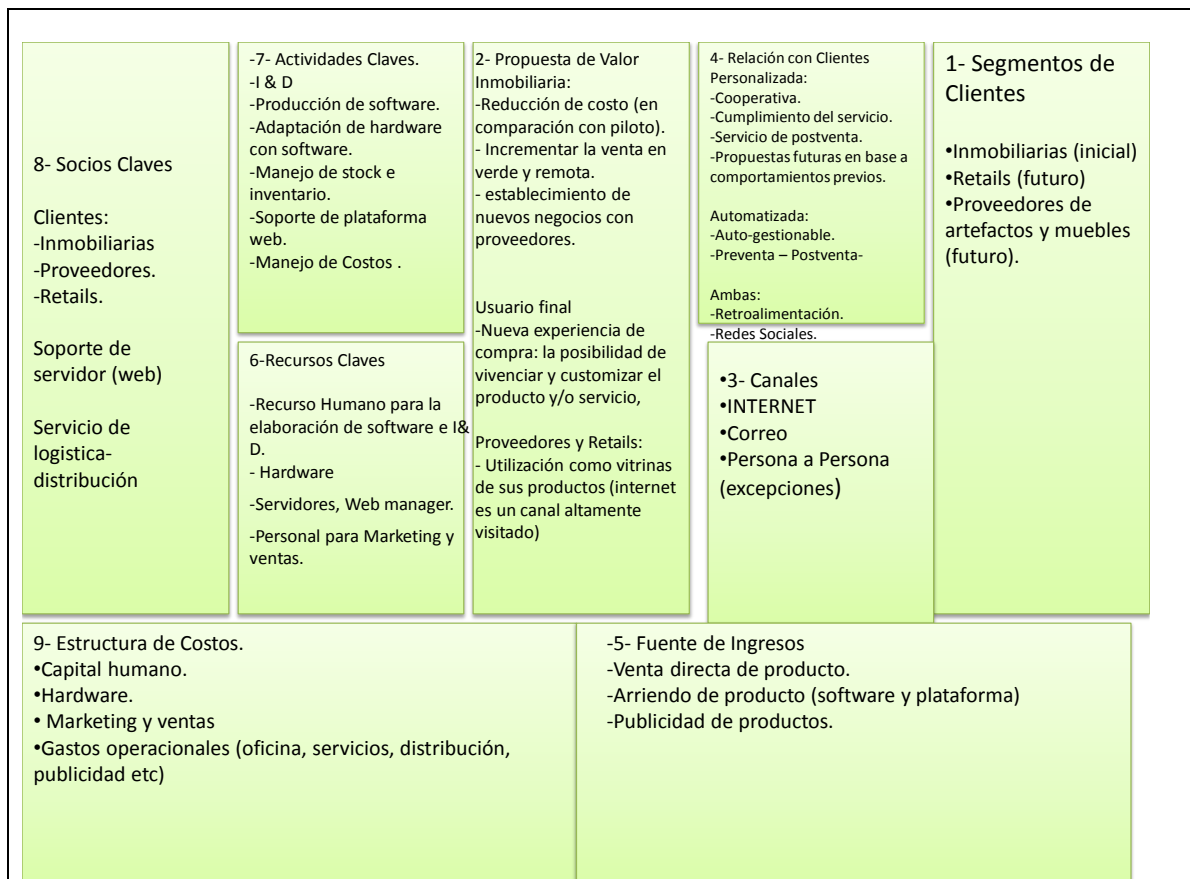
Servicio: Planta 4D *(imagen de referencia)*



Permite mejorar la manera de mostrar las plantas de los departamentos, haciendo más fácil de entender la posición de los muros.

Autor: Fenoma

Anexo E: “Plan de Negocios: Modelo CANVAS”



Elaboración propia

Anexo F: “Elección de Mercado internacional, Puntuación por Indicadores”

Anexo F- 1 “Puntuación de Factores Políticos”²⁶

Tabla 1.1: “Puntuación transparencia de Gobierno”

| | Transparencia en las Políticas de Gobierno | |
|--------|--|---------|
| | Ranking (2011-2012) | Puntaje |
| Brasil | 78 | 1 |
| México | 70 | 2 |
| Panamá | 47 | 3 |

Tabla 1.2: “Puntuación Confianza en los Políticos”

| | Nivel de confianza en Políticos | |
|--------|---------------------------------|---------|
| | Ranking (2011-2012) | Puntaje |
| Brasil | 105 | 2 |
| México | 100 | 3 |
| Panamá | 109 | 1 |

Tabla 1.3: “Puntuación Protección a Inversores”

| | Protección para los Inversores | |
|--------|--------------------------------|---------|
| | Ranking (2011-2012) | Puntaje |
| Brasil | 60 | 2 |
| México | 36 | 3 |
| Panamá | 93 | 1 |

²⁶ Datos tomados Klaus Schwab. “Global Competitiveness Report 2011-2012”. Geneva, Switzerland. World Economic Forum. 2011. 544p.

Tabla 1.4: “Resumen Puntuación Factores Políticos”

| | Factores Políticos | | | |
|-------------|--|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| | Transparencia en las Políticas de Gobierno | Nivel de confianza en Políticos | Protección para los Inversores | Promedio de Puntaje Por País |
| Ponderación | 30% | 20% | 50% | 100% |
| Brasil | 1 | 2 | 2 | 2,5 |
| México | 2 | 3 | 3 | 4,0 |
| Panamá | 3 | 1 | 1 | 4,0 |

Anexo F- 2 “Puntuación de Factores Económicos”

Tabla 2.1: “Puntuación Población por Países”

| | Población ²⁷ | | | |
|--------|-------------------------|------|------|---------|
| | Millones de Personas | | | Puntaje |
| | 2008 | 2009 | 2010 | |
| Brasil | 196 | 199 | 201 | 3 |
| México | 110 | 111 | 112 | 2 |
| Panamá | 3 | 3 | 3 | 1 |

Tabla 2.2: “Puntuación PIB por Países”

| | Producto Interno Bruto ²⁸ | | | |
|--------|--------------------------------------|-------|-------|---------|
| | billones de US\$ | | | Puntaje |
| | 2008 | 2009 | 2010 | |
| Brasil | 2.034 | 2.021 | 2.172 | 3 |
| México | 1.582 | 1.486 | 1.567 | 2 |
| Panamá | 39,99 | 41,96 | 44,36 | 1 |

Tabla 2.3: “Puntuación PBI per cápita por Países”

| | Producto Interno Bruto Per cápita ²⁹ | | | |
|--------|---|--------|--------|---------|
| | US\$ | | | Puntaje |
| | 2008 | 2009 | 2010 | |
| Brasil | 10.400 | 10.200 | 10.800 | 1 |
| México | 14.400 | 13.400 | 13.900 | 3 |
| Panamá | 12.100 | 12.300 | 13.000 | 2 |

²⁷ ; ^{31;32} Central Intelligence Agency. The world Factbook [en línea] <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>> [consulta: 10 enero 2012]
 Central Intelligence Agency. The world Factbook [en línea] <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mx.html>> [consulta: 10 enero 2012]
 Central Intelligence Agency. The world Factbook [en línea] <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pm.html>> [consulta: 10 enero 2012].

Tabla 2.4: “Puntuación Tasa de Inflación”

| | Tasa de Inflación ³⁰ % | | Variación % | Puntaje Tasa de inflación | Puntaje Variación de inflación | Puntaje promedio Tasa de Inflación |
|--------|--------------------------------------|------|----------------|---------------------------------|--------------------------------------|---|
| | 2009 | 2010 | | | | |
| Brasil | 4,9 | 5 | 2,04 | 1 | 2 | 1,5 |
| México | 5,3 | 4,2 | -20,75 | 2 | 3 | 2,5 |
| Panamá | 2,4 | 3,5 | 45,83 | 3 | 1 | 2 |

Tabla 2.5: “Puntuación Tasa de Desempleo”

| | Tasa de Desempleo ³¹ % | | Variación % | Puntaje Tasa de desempleo | Puntaje Variación de desempleo | Puntaje promedio Tasa de desempleo |
|--------|---|------|----------------|---------------------------------|---|--|
| | 2009 | 2010 | | | | |
| Brasil | 8,1 | 6,7 | -17,28 | 1 | 2 | 1,5 |
| México | 5,5 | 5,4 | -1,82 | 2 | 1 | 1,5 |
| Panamá | 6,4 | 4,2 | -34,38 | 3 | 3 | 3 |

Tabla 2.6: “Puntuación Tasa de Crecimiento Económico”

| | Tasa de Crecimiento Económico ³² % | | | Variación % | Puntaje Tasa de Crecimiento Econ. | Puntaje Variación de Crecimiento Econ. | Puntaje promedio Tasa Crecimie nto Econ. |
|--------|---|------|------|----------------|--|--|--|
| | 2008 | 2009 | 2010 | | | | |
| Brasil | 5,2 | -0,6 | 7,5 | 44,23 | 3 | 2 | 2,5 |
| México | 1,5 | -6,1 | 5,5 | 266,67 | 1 | 3 | 2 |
| Panamá | 10,1 | 3,2 | 7,5 | -25,74 | 3 | 1 | 2 |

³⁰; ³⁴; ³⁵ Central Intelligence Agency. The world Factbook [en línea] <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>> [consulta: 10 enero 2012]
 Central Intelligence Agency. The world Factbook [en línea] <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mx.html>> [consulta: 10 enero 2012]
 Central Intelligence Agency. The world Factbook [en línea] <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pm.html>> [consulta: 10 enero 2012].

Tabla 2.7: “Puntuación Tasa de Crecimiento del Mercado de la construcción”

| Crecimiento de la Construcción ³³ | | | | | | | |
|--|-------|------|------|-----------|--|---|---|
| | % | | | Variación | Puntaje Crecimiento de la construcción | Puntaje Variación de Crecimiento de la construcción | Puntaje promedio Crecimiento de la construcción |
| | 2008 | 2009 | 2010 | | | | |
| | | | | % | | | |
| Brasil | 7,9 | -0,7 | 11,6 | 46,84 | 3 | 3 | 3,0 |
| México | 4,2 | -6,3 | 1,2 | -71,43 | 2 | 2 | 2,0 |
| Panamá | 30,69 | 4,46 | 6,71 | -78,14 | 1 | 1 | 1,0 |

Tabla 2.8: “Puntuación de la Participación de la construcción en el PIB Nacional”

| Participación de la Construcción en el PIB Nacional ³⁴ | | | | | | | |
|---|------|------|------|-----------|--|--|---|
| | % | | | Variación | Puntaje participación de la const. en el PIB | Puntaje Variación de la participación de la const. en el PIB | Puntaje promedio de la participación de la const. en el PIB |
| | 2008 | 2009 | 2010 | | | | |
| | | | | % | | | |
| Brasil | 4,9 | 5,3 | 5,3 | 8,16 | 1 | 3 | 2,0 |
| México | 6,7 | 6,6 | 6,3 | -5,97 | 3 | 1 | 2,0 |
| Panamá | 5,95 | 6,03 | 5,99 | 0,67 | 2 | 2 | 2,0 |

^{33,37} Cámara panameña de la construcción. Producto interno bruto [en línea] <<http://www.capac.org/web/LinkClick.aspx?fileticket=VxJOGWeOecA%3D&tabid=37>> [consulta: 07 enero 2012]
 Cámara Brasileira da indústria da construção. Boletim estatístico [en línea] <http://www.cbicdados.com.br/files/textos/boletim_ano7n09.pdf> [consulta: 12 enero 2012]
 Instituto nacional de estadística y geografía México. Cuadro estadístico. [en línea] <<http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadrosestadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=783&esq=BIEPUB&c=24396>> [consulta: 13 enero 2012]
 CMIC. Análisis y estadísticas económicas. [en línea] <<http://www.cmic.org/cmic/economiaestadistica/index.htm>> [consulta: 14 enero 2012].
 BBVA reserach. Flash inmobiliario México [en línea] <http://www.bbvaesearch.com/KETD/fbin/mult/120123_FlashInmobiliarioMexico_08_tcm346-284906.pdf?ts=242012> [consulta: 04 enero 2012]

Tabla 2.9: “Resumen Puntuación Factores Económicos”

| | Factores Económicos | | | | | | | | |
|-----------------|---------------------|--------------------------------------|-------------------|----------------------|---------------------------|--------------------------------------|--------------------------------|--|---------------------------------------|
| | Población | Product o Interno Bruto PIB | PIB Per Cápita | Tasa de Inflación | Tasa de Desem- pleo | Tasa de crecimi- ento Econ. | Crecimien to de la Cons. | Participaci ón de la const. En el PIB | Promedio de Puntaje por País |
| Pondera ción | 15% | 15% | 5% | 10% | 10% | 15% | 15% | 15% | 100% |
| Brasil | 3 | 3 | 1 | 1,5 | 1,5 | 2,5 | 3 | 2,0 | 1,9 |
| México | 2 | 2 | 3 | 2,5 | 1,5 | 2 | 2 | 2,0 | 1,8 |
| Panamá | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1,5 |

Anexo F- 3 “Puntuación de Factores Sociales”

Tabla 3.1: “Puntuación Nivel de Corrupción”

| | Nivel de Corrupción ³⁵ | |
|--------|-----------------------------------|---------|
| | (corrupto1-10 no corrupto) | Puntaje |
| | 2011-2012 | |
| Brasil | 3,8 | 3 |
| México | 3 | 1 |
| Panamá | 3,3 | 2 |

Tabla 3.2: “Puntuación Idioma”

| | Idioma ³⁶ | Puntaje |
|--------|----------------------|---------|
| Brasil | Portugués | 1 |
| México | Español | 3 |
| Panamá | Español | 3 |

Tabla 3.3: “Resumen Puntuación Factores Sociales”

| | Factores Sociales ³⁷ | | |
|-------------|---------------------------------|--------|------------------------------|
| | Nivel de Corrupción | Idioma | Promedio de Puntaje Por País |
| Ponderación | 50% | 50% | 100% |
| Brasil | 3 | 1 | 2,0 |
| México | 1 | 3 | 2,0 |
| Panamá | 2 | 3 | 2,5 |

³⁵; ³⁹ Central Intelligence Agency. The world Factbook [en línea] <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>> [consulta: 10 enero 2012]
 Central Intelligence Agency. The world Factbook [en línea] <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mx.html>> [consulta: 10 enero 2012]
 Central Intelligence Agency. The world Factbook [en línea] <<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pm.html>> [consulta: 10 enero 2012].

³⁷ Klaus Schwab. “Global Competitiveness Report 2011-2012”. Geneva, Switzerland. World Economic Forum. 2011. 544p.

Anexo F- 4 “Puntuación de Factores Tecnológicos”

Tabla 4.1: “Puntuación Conectividad de Internet”

| | Conectividad de internet ³⁸ | |
|--------|--|---------|
| | Ranking | Puntaje |
| Brasil | 5 | 3 |
| México | 9 | 2 |
| Panamá | 123 | 1 |

Tabla 4.2: “Puntuación Usuarios de Internet”

| | Usuarios de Internet ³⁹ | |
|--------|------------------------------------|---------|
| | Ranking | Puntaje |
| Brasil | 4 | 3 |
| México | 12 | 2 |
| Panamá | 104 | 1 |

Tabla 4.3: “Puntuación Nivel de Absorción de Nuevas Tecnologías”

| | Nivel de Absorción de Nuevas Tecnologías ⁴⁰ | |
|--------|--|---------|
| | Ranking | Puntaje |
| Brasil | 48 | 2 |
| México | 82 | 1 |
| Panamá | 32 | 3 |

Tabla 4.4: “Resumen Factores Tecnológicos”

| | Factores Tecnológicos | | | |
|-------------|-------------------------|----------------------|--|------------------------------|
| | Conectividad a Internet | Usuarios de Internet | Nivel de Absorción de Nuevas Tecnologías | Promedio de Puntaje Por País |
| Ponderación | 30% | 35% | 35% | 100% |
| Brasil | 3 | 3 | 2 | 2,7 |
| México | 2 | 2 | 1 | 1,7 |
| Panamá | 1 | 1 | 3 | 1,7 |

³⁸; ⁴²; ⁴³ Klaus Schwab. “Global Competitiveness Report 2011-2012”. Geneva, Switzerland. World Economic Forum. 2011. 544p

Anexo F- 5 “Puntuación de Factores Legales”

Tabla 5.1: “Puntuación Protección a la Propiedad Intelectual”

| | Protección a la Prop. Intelectual ⁴¹ | |
|--------|---|---------|
| | Ranking 2011-2012 | Puntaje |
| Brasil | 32 | 3 |
| México | 85 | 1 |
| Panamá | 39 | 2 |

Tabla 5.2: “Puntuación de la independencia Judicial”

| | Independencia Judicial ⁴² | |
|--------|--------------------------------------|---------|
| | Ranking (2011-2012) | Puntaje |
| Brasil | 71 | 3 |
| México | 89 | 2 |
| Panamá | 133 | 1 |

Tabla 5.3: “Puntuación del Respeto por las Decisiones Judiciales”

| | Respeto por las decisiones Judiciales ⁴³ | |
|--------|--|---------|
| | Ranking (2011-2012) | Puntaje |
| Brasil | 75 | 2 |
| México | 101 | 1 |
| Panamá | 61 | 3 |

Tabla 5.4: “Resumen de la Puntuación de los Factores Legales”

| | Factores Legales | | | |
|-------------|--|---------------------------|--|---------------------------------|
| | Protección a la Propiedad intelectual | Independencia Judicial | Respeto por Las decisiones judiciales | Promedio de Puntaje Por País |
| Ponderación | 50% | 25% | 25% | 100% |
| Brasil | 3 | 3 | 2 | 2,8 |
| México | 1 | 2 | 1 | 1,3 |
| Panamá | 2 | 1 | 3 | 2,0 |

^{41; 45;46} Klaus Schwab. “Global Competitiveness Report 2011-2012”. Geneva, Switzerland. World Economic Forum. 2011. 544p.

Anexo F- 6 “Ranking Final de Países en Estudio”

Tabla 6: “Ranking Final de Países en Estudio”

| | Promedio Factores Políticos | Promedio Factores Económicos | Promedio Factores Sociales | Promedio Factores Tecnológicos | Promedio Factores Legales | Ranking |
|-------------|-----------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------------------------|---------------------------|---------|
| Ponderación | 10% | 35% | 10% | 30% | 15% | 100% |
| Brasil | 1,7 | 1,9 | 2 | 2,7 | 2,7 | 2,3 |
| México | 2,7 | 1,8 | 2 | 1,7 | 1,3 | 1,8 |
| Panamá | 1,7 | 1,5 | 2,5 | 1,7 | 2 | 1,8 |

Anexo G: “Brasil en los Próximos Años”

Según el EIU Brasil es un mercado atractivo para inversores debido a que posee un mercado grande y en crecimiento, una economía diversificada y estabilidad política. Lo que se refleja en la proyección de sus indicadores macroeconómicos y su ranking de ambientes de negocios.

“Proyección de Indicadores Macroeconómicos”

| Key indicators | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|------|
| Real GDP growth (%) | 3.0 | 3.5 | 4.5 | 5.0 | 4.3 | 4.5 |
| Consumer price inflation (av; %) | 6.6 | 5.5 | 5.3 | 4.9 | 4.7 | 4.7 |
| Total public-sector budget balance | -2.7 | -2.7 | -2.4 | -2.3 | -1.9 | -1.8 |
| Current-account balance (% of GDP) | -2.3 | -3.0 | -3.4 | -3.5 | -3.7 | -3.9 |
| SELIC overnight rate (av; %) | 11.6 | 10.4 | 10.2 | 10.7 | 10.8 | 10.1 |
| Exchange rate R:US\$ (av) | 1.66 | 1.79 | 1.87 | 1.92 | 1.97 | 2.02 |

Fuente: “Country Forecast, Brazil”; Economist Intelligence Unit; December 2011; London.Pág.1.

“Ranking de Ambiente de Negocios”

| Value of index ^a | | Global rank ^b | | Regional rank ^c | |
|-----------------------------|---------|--------------------------|---------|----------------------------|---------|
| 2007-11 | 2012-16 | 2007-11 | 2012-16 | 2007-11 | 2012-16 |
| 6.51 | 6.69 | 38 | 38 | 3 | 3 |

^a Out of 10. ^b Out of 82 countries. ^c Out of 12 countries: Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Dominican Republic, Ecuador, El Salvador, Mexico, Peru and Venezuela.

Fuente: “Country Forecast, Brazil”; Economist Intelligence Unit; December 2011; London.Pág.1.

Anexo H: “Indicadores de Mercado Inmobiliario Brasileño”

| Periodo | Belo Horizonte | Curitiba | Fortaleza | Goiania | Maceió | Porto Alegre | Recife | Rio de Janeiro | Sao Paulo |
|--|----------------|----------|-----------|---------|--------|--------------|--------|----------------|-----------|
| Unidades Vendidas (Casas/Departamentos) Acumuladas del periodo | | | | | | | | | |
| 2010 | 6.201 | ... | 4.600 | 10.516 | 624 | 5.722 | 8.458 | 15.136 | 35.869 |
| 2011 | | ... | 6.325 | 14.158 | 850 | 4.163 | 5.176 | 18.365 | ... |
| Variación % | | | 37,5 | 35 | 36 | -27 | -39 | 21 | |
| Unidades Lanzadas (Casas/ Departamentos) | | | | | | | | | |
| 2010 | 5.792 | 10.002 | 3.653 | 11.543 | 475 | 5.007 | 5.350 | 19.988 | 37.555 |
| 2011 | ... | 11.100 | 6.196 | 11.829 | 1.125 | 3.462 | 4.858 | 24.396 | ... |
| Variación % | | 11 | 70 | 2 | 137 | -31 | -9 | 22 | |
| Velocidad de Ventas (casas/Apartamentos) en % | | | | | | | | | |
| 2010 | 23,18 | 10,84 | 11,54 | 7,29 | 5,08 | 13,16 | 13,58 | 8,71 | 23,22 |
| 2011 | ... | 10,64 | 10,77 | 8,41 | 6,02 | 9,15 | 13,44 | 9,21 | ... |
| Variación % | | -0,2 | -0,77 | 1,12 | 0,94 | -4,01 | -0,14 | 0,5 | |

*Los datos para la construcción de la tabla fueron tomados de:
www.cbicdados.com.br/files/textos/boletinano8n01.pdf

Anexo I: “Costos”

Dada la estrategia de internacionalización de la empresa, sus costos fijos anuales para los primeros 5 años corresponden a los siguientes ítems:

| RRHH (Chile) | |
|--------------------------------|----------------------|
| Gerente Internacional | \$ 12.000.000 |
| Ingeniero desarrollo y soporte | \$ 12.000.000 |
| Ingeniero desarrollo y soporte | \$ 12.000.000 |
| Total Anual | \$ 36.000.000 |

* Pesos chilenos

| Difusión | |
|---------------------------|---------------------|
| Página web | \$ 300.000 |
| Viajes y ferias | \$ 2.650.000 |
| Estrategia comunicacional | \$ 1.874.500 |
| Total | \$ 4.824.500 |

* Pesos chilenos

| Equipos | |
|------------------|---------------------|
| Computadores (3) | \$ 1.080.000 |
| Total | \$ 1.080.000 |

* Pesos chilenos (años 1, 3 y 5)

| Equipos | |
|-------------------|-------------------|
| Actualización (3) | \$ 600.000 |
| Total | \$ 600.000 |

* Pesos chilenos (años 2 y 4)

| Asesorías | |
|------------------|-------------------|
| Contable | \$ 450.000 |
| Legal | \$ 450.000 |
| Total | \$ 900.000 |

* Pesos chilenos