



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

**PLAN DE NEGOCIO PARA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SERVICIO
MARKETING DIGITAL PARA PYMES**

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

PEDRO IVÁN ARANEDA REYES

PROFESOR GUÍA:
LUIS JAVIER VENEGAS NÚÑEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
FRANCISCA PINO ALARCÓN
GERARDO DIAZ RÓDENAS

**SANTIAGO DE CHILE
2015**

PLAN DE NEGOCIO PARA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SERVICIO MARKETING DIGITAL PARA PYMES

PagoRanking, empresa creada el año 2011, es actualmente líder en Chile en los servicios de marketing digital para el segmento de las pequeñas y medianas empresas, siendo una de las dos compañías en el país socias de Google para brindar los servicios de AdWords o Search Engine Marketing. A su vez PagoRanking es pionera en el mundo con una innovadora solución de posicionamiento orgánico de sitios web (SEO), lo cual le ha permitido abrir el mercado y financiar el despegue y crecimiento.

Consciente de la oportunidad global, PagoRanking se ha planteado como visión ser líder en marketing digital para PYMEs en el mercado hispanohablante, es por ello que en el año 2014 inicia el estudio de expansión al extranjero, centrando su interés en Latinoamérica y el mercado hispano de los Estados Unidos.

En consecuencia, el presente plan de negocio analiza esta opción de expansión, concluyendo que existe una oportunidad de iniciar los esfuerzos de internacionalización en el mercado Hispano de los Estados Unidos, segunda potencia de habla hispana después de México, con más de 50 millones de hispanohablantes; además es el país de mayor penetración de Internet dentro del análisis, y a su vez existe un claro crecimiento del mercado de la publicidad hacia el nicho hispano, el cual está siendo el motor de crecimiento económico-social del país. Se sugiere entrar a través del estado de Florida, dado que concentra el segmento objetivo de clientes.

Un exhaustivo análisis interno de la empresa sugiere la entrada al nuevo mercado a través de una alianza estratégica. Al día de hoy existe una alternativa de alianza con el líder del mercado ReachLocal. Para ello se proyecta abrir una oficina en los Estados Unidos, utilizando para el funcionamiento los servicios de ReachLocal para campañas de Google y la capacidad de producción de Chile para el resto de los servicios. Bajo este modelo se ha pronosticado ventas que van desde 3,2 millones de dólares el primer año, con 330 clientes activos, a 57,3 millones de dólares y 2.100 clientes activos en cinco años, que equivale a sólo el 2% del mercado potencial.

La evaluación económica desarrollada a cinco años y con una tasa de descuento de 15% arroja un VAN de 11,1 millones de dólares y una TIR de 140%, considerando una inversión previa al lanzamiento de 120.000 dólares.

Un análisis de sensibilidad sugiere que el negocio es robusto ante cambios en las principales variables críticas, siendo el precio de los servicios y el costo incurrido por pago a los servicios de motores de búsqueda las variables más sensibles, sin embargo se establece que cambios del 25% en estas variables sigue resultando en un proyecto atractivo y robusto.

En consecuencia, se concluye que la internacionalización de marketing digital para PYMEs por parte de PagoRanking es económicamente factible y por ende se sugiere seguir los esfuerzos. Se recomienda potenciar el análisis de las ventajas competitivas y las posibilidades de explorar estos mercados junto a un socio estratégico como ReachLocal, o bien otro que cuente con la tecnología y los recursos que permitan bloquear potenciales competidores, y crecer de manera sostenible.

DEDICATORIA

A mi esposa Verónica, fiel compañera y apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar agradezco al programa Global MBA y a todas las personas que hacen posible que este programa ocurra, de una forma y calidad que no tiene comparación alguna en Chile y en Latinoamérica. Soy fiel testigo de ello, así como también mi familia que ha tenido la oportunidad de ver los cambios que han ido ocurriendo en nuestro entorno desde hace casi dos años cuando iniciamos este viaje. Desde entonces comenzamos a forjar una familia distinta, una familia global.

A los profesores del programa que han sido una guía preciada para construir conocimiento de calidad y valores de humildad.

Agradezco también a cada uno de mis compañeros, pues haberlos conocido, trabajado y compartido experiencias con ellos ha sido de los más significativo en este proceso.

A mis profesores guía Sr. Javier Venegas Núñez, y los ayudantes Sra. Francisca Pino y Lorena Teutsch. Gracias por su apoyo y brújula que me permitió obtener este objetivo en el tiempo y en la calidad merecida.

Finalmente, agradezco a Carlo Casorzo Gutiérrez y Agustín Casorzo Gutiérrez, socios fundadores de la empresa PagoRanking por abrirme las puertas y confiar en mí. Así también a la Incubadora de Negocios de la Universidad de La Frontera IncubatecUfro por recomendarme con la empresa, en especial a Gerardo Logos y Claudina Uribe.

Este resultado es sin duda parte de todos ustedes también. Muchas Gracias

Pedro Araneda

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| 1.1. Introducción..... | 1 |
| 1.2. Objetivos | 1 |
| 1.3. Alcances..... | 2 |
| 1.4. Marco Teórico..... | 2 |
| 1.5. Metodología..... | 5 |
| 2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SERVICIOS..... | 6 |
| 2.1. La empresa..... | 6 |
| 2.2. Productos/servicios..... | 7 |
| 2.3. Cliente objetivo | 7 |
| 3. ANÁLISIS DE LAS ECONOMÍAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN | 8 |
| 3.1. Mercados de interés | 8 |
| 3.2. Análisis macro del mercado..... | 8 |
| 4. ANÁLISIS DEL MERCADO Y TENDENCIAS | 12 |
| 4.1. La población hispana en Estados Unidos | 12 |
| 4.2. Tendencias en uso de Internet y el mercado de la publicidad en el segmento hispano..... | 15 |
| 4.3. Volumen de negocios hispanos en Estados Unidos..... | 17 |
| 4.4. Conclusiones del análisis del mercado | 20 |
| 5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO | 20 |
| 5.1. Ambiente externo | 21 |
| 5.1.1. Análisis PEST..... | 21 |
| 5.1.2. Análisis de las cinco fuerzas de PORTER | 26 |
| 5.1.3. Análisis de escenario competitivo | 28 |
| 5.2. Ambiente interno “readiness assessment” para la internacionalización | 31 |
| 5.2.1. Resultados de la evaluación interna..... | 32 |
| 5.2.2. Conclusiones al análisis interno | 35 |
| 5.3. Análisis FODA | 35 |
| 6. ESTRATEGIA DE INGRESO..... | 36 |
| 6.1. Ventajas competitivas..... | 36 |
| 6.2. Modalidad de entrada | 37 |
| 6.3. Alternativa de alianza estratégica | 40 |
| 7. IMPLEMENTACIÓN | 41 |
| 7.1. Propuesta de valor..... | 41 |
| 7.2. Posicionamiento competitivo | 42 |
| 7.3. Segmento objetivo | 43 |

| | | |
|--------|---|----|
| 7.4. | Estrategia | 44 |
| 7.5. | Estructura Organizacional..... | 44 |
| 7.6. | Operaciones, Infraestructura, I+D..... | 46 |
| 7.6.1. | Operaciones | 46 |
| 7.6.2. | Infraestructura | 46 |
| 7.6.3. | I+D..... | 46 |
| 7.7. | Marketing y ventas..... | 46 |
| 7.7.1. | Estrategia de marketing 4P..... | 46 |
| 7.7.2. | Ventas | 49 |
| 7.8. | Resumen modelo de negocio | 51 |
| 8. | EVALUACIÓN ECONÓMICA..... | 52 |
| 8.1. | Costos iniciales, previo a la puesta en marcha | 52 |
| 8.2. | Inversiones anuales..... | 52 |
| 8.3. | Costos | 53 |
| 8.4. | Capital de trabajo | 55 |
| 8.5. | Análisis costo-beneficio | 55 |
| 8.6. | Análisis de sensibilidad..... | 56 |
| 9. | CONCLUSIONES | 57 |
| 10. | BIBLIOGRAFÍA..... | 59 |
| | ANEXOS Y APÉNDICES | 63 |
| | Anexo A. Población hispana en Latinoamérica y Estados Unidos..... | 63 |
| | Anexo B. Mercado de la publicidad: Global y de Estados Unidos | 66 |
| | Anexo C. Número de empresas y empleados en los estados de California, Florida y Texas por industria | 71 |
| | Anexo D. Internet y su evolución..... | 74 |
| | Anexo E. Competidores | 76 |
| | Anexo F. Encuesta Readiness Assessment..... | 77 |
| | Anexo G. Estado de resultados preliminar al 30 de Noviembre de 2014 (\$) | 82 |
| | Anexo H. Análisis FODA..... | 83 |
| | Anexo I. Alternativas estratégicas de Internacionalización | 85 |
| | Anexo J. Cálculo de selección de alternativas estratégicas de entrada | 86 |
| | Anexo K. ReachLocal como socio estratégico | 87 |
| | Anexo L. Organigrama propuesta para oficina central en Chile | 90 |
| | Anexo M. Personal y sueldos..... | 91 |
| | Anexo N. Precios de planes en Estados Unidos | 93 |
| | Anexo O. Impuestos corporativo a nivel Federal en Estados Unidos | 94 |
| | Anexo P. Cálculo de la tasa de descuento..... | 95 |
| | Anexo Q. Fuentes de financiamiento público | 96 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Ranking de facilidad y ambiente para hacer negocios en LATAM y EE.UU. | 9 |
| Tabla 2. Población, PIB per cápita e índice GINI para las economías en estudio | 9 |
| Tabla 3. Condiciones habilitantes TICs..... | 10 |
| Tabla 4. Uso de internet doméstico y absorción en las empresas..... | 11 |
| Tabla 5. Potencial de negocio medido en base a número de potenciales clientes | 11 |
| Tabla 6. Analisis pesos específico | 12 |
| Tabla 7. Gasto en publicidad en medios hispanos en EE.UU., por canal, 2012-2013, millones de US\$ y %. | 16 |
| Tabla 8. Compañías de hispanos en los Estados Unidos (2002, 2007) | 17 |
| Tabla 9. Condados con mayor concentración de empresas hispanas en EE.UU. (2007)..... | 18 |
| Tabla 10. Analisis de las cinco fuerzas de Porter..... | 26 |
| Tabla 11. Identificación de los principales competidores a nivel de Latinoamérica y Estados Unidos | 30 |
| Tabla 12. Ventajas competitivas | 36 |
| Tabla 13. Ventajas y desventajas de las estrategias de entrada sugeridas..... | 38 |
| Tabla 14. Selección de la estrategia de entrada en base a factores claves para la internacionalización | 39 |
| Tabla 15. Precios de entrada en Estados Unidos | 48 |
| Tabla 16. Supuestos utilizados en el pronóstico de ventas a cinco años | 50 |
| Tabla 17. Calculo de las inversiones..... | 52 |
| Tabla 18. Costos de venta | 53 |
| Tabla 19. Costos de comercialización..... | 53 |
| Tabla 20. Costos de operación, oficina, contratación y entrenamiento..... | 54 |
| Tabla 21. Costos de personal | 54 |
| Tabla 22. Flujo de caja libre (Dólares) | 55 |
| Tabla 23. Análisis de sensibilidad | 56 |
| Tabla 24. Población hispana en Latinoamérica..... | 63 |
| Tabla 25. Porcentaje de la población hispana de acuerdo a Estado | 64 |
| Tabla 26. Idiomas hablados en Estados Unidos | 64 |
| Tabla 27. Población hispana en Estados Unidos según país de origen | 65 |
| Tabla 28. Participación del gasto en publicidad digital en Estados Unidos, por tipo de dispositivo 2012-2018, % del total | 68 |
| Tabla 29. Gasto en publicidad digital en Estados Unidos, por tipo de dispositivo 2013-2019, Miles de millones de USD. | 69 |
| Tabla 30. Número de sitios web y usuarios de internet en el mundo por año..... | 74 |
| Tabla 31. Penetración de Internet en el mundo..... | 75 |
| Tabla 32. Penetración de Internet en Latinoamérica y Estados Unidos 2014..... | 75 |
| Tabla 33. Análisis FODA..... | 83 |
| Tabla 34. Alternativas de entrada para la internacionalización..... | 85 |
| Tabla 35. Justificación de los factores claves para la selección de alternativa de entrada | 86 |
| Tabla 36. Análisis de peso específico para selecciona la mejor alternativa de entrada..... | 87 |
| Tabla 37. Perfil de empleados | 91 |
| Tabla 38. Personal al final de cada periodo | 91 |
| Tabla 39. Sueldos base mensual del personal (Dólares) | 92 |
| Tabla 40. Análisis de precios de la competencia en el mercado de Estados Unidos..... | 93 |
| Tabla 41. Impuestos a la empresas en Estados Unidos, nivel Federal | 94 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Metodología utilizada en el plan de negocio..... | 5 |
| Figura 2.Estados con mayor población y concentración de hispanos en Estados Unidos..... | 13 |
| Figura 3. Condados con mayor población y concentración hispana en los estados de Florida, California y Texas..... | 14 |
| Figura 4. Tasas de crecimiento de gasto de medios hispanos v/s total medios en Estados Unidos, 2003-2013..... | 16 |
| Figura 5. Uso de idioma por parte de las empresas hispanas en EE.UU. (2007)..... | 19 |
| Figura 6. Uso de idioma por parte de las empresas No-hispanas en EE.UU. (2007). | 19 |
| Figura 7. Mapa de posicionamiento competitivo..... | 29 |
| Figura 8. Condiciones internas de la empresa para la internacionalización..... | 31 |
| Figura 9. Propuesta de valor PagoRanking..... | 41 |
| Figura 10. Matriz de posicionamiento..... | 42 |
| Figura 11. Segmento objetivo en Estados Unidos..... | 43 |
| Figura 12. Estructura organizacional propuesta para Estados Unidos..... | 45 |
| Figura 13. Ingresos proyectados en 5 años..... | 50 |
| Figura 14. Modelo CANVAS..... | 51 |
| Figura 15. Crecimiento de la población hispana en Estados Unidos como % del total de la población, proyección al 2050..... | 63 |
| Figura 16. Gasto en publicidad a nivel mundial, 2013-2018..... | 66 |
| Figura 17. Contribución al crecimiento mundial de publicidad por canal 2013-2016 (US\$ Millones)..... | 67 |
| Figura 18. Cuota de mercado de publicidad global por canal (%)..... | 67 |
| Figura 19. Crecimiento del gasto en publicidad en buscadores en Estados Unidos, por canal, 2012-2018, % de cambio anual..... | 70 |
| Figura 20. Gasto en publicidad en buscadores en dispositivos móviles, 2011-2017, Miles de millones de USD y % del total de gasto en buscadores..... | 70 |
| Figura 21. Número de empresas en California de acuerdo a la industria y número de empleados..... | 71 |
| Figura 22. Número de empresas en Florida de acuerdo a la industria y número de empleados..... | 72 |
| Figura 23. Número de empresas en Texas de acuerdo a la industria y número de empleados..... | 73 |
| Figura 24. Sistema ReachEdge Integrado de ReachLocal..... | 88 |
| Figura 25. Estructura organizacional PagoRanking Chile..... | 90 |

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Introducción

Hoy el mundo está viviendo una verdadera revolución digital, lo cual implica cambios rotundos en prácticamente todo lo que nos rodea, y los negocios no son la excepción. Prácticamente todo se puede transformar en datos y luego en información útil para los usuarios. Esto está haciendo que las empresas se vuelquen a usar herramientas del mundo digital como una forma de diferenciarse, en otros casos obligados para seguir siendo competitivos, buscando optimizar sus procesos, mejorar su orientación a los consumidores, optimizar la gestión y toma de decisiones y por supuesto lograr nuevos clientes en los nuevos canales de comunicación y comercialización como lo es Internet.

La forma tradicional de marketing, que utiliza medios físicos o impresos, ha ido perdiendo terreno frente a las nuevas tecnologías digitales, como una respuesta a los cambios exigidos por los consumidores que hoy pasan la mayor parte del tiempo frente a un computador, una tablet o un Smartphone, buscando productos y servicios o bien navegando como entretenimiento. Es así como para las empresas de todo tipo y tamaño, el uso de Internet para difundir sus ofertas de valor y lograr nuevos clientes se está convirtiendo en una tendencia global.

Como una forma de dar solución a esta necesidad creciente, a fines del año 2011 nace PagoRanking, una empresa chilena especializada en servicios de marketing digital, enfocada en el nicho de pequeñas y medianas empresas, segmento de alta relevancia en la economía, con amplias oportunidades de crecimiento y escalabilidad.

Durante este tiempo la empresa ha sido el actor principal en la evolución del mercado chileno y ha visto de cerca el enorme potencial de crecimiento existente en Chile y también en países vecinos. Esto ha motivado el desarrollo del presente plan de negocio que busca dar las primeras directrices para la internacionalización, incluyendo el estudio de las mayores economías de Latinoamérica y el mercado hispano de Estados Unidos.

1.2. Objetivos

General

Realizar un plan de negocio para la internacionalización de la empresa PagoRanking, identificando un mercado de interés en Latinoamérica y/o Estados Unidos, así como una estrategia de entrada.

Objetivos específicos

- Estudiar el mercado hispanohablante de Latinoamérica y Estados Unidos como base para establecer el curso de acción de la internacionalización, identificando oportunidades y amenazas, así como el ambiente competitivo.

- Analizar las alternativas estratégicas para la internacionalización, buscando explotar las ventajas competitivas de la empresa en el mercado seleccionado.
- Desarrollar un plan de implementación y su evaluación económica, logrando establecer la conveniencia económica de establecerse en un nuevo mercado.

1.3. Alcances

El presente estudio es la primera incursión de la empresa hacia la apertura comercial al mercado externo, es por ello que se basa principalmente en información de fuentes secundarias, lo que permite sugerir las economías de mayor interés para iniciar el proceso de expansión, así como la forma de ingresar a ellas basado en pros y contras y en las expectativas de la compañía.

El estudio se limita a establecer una economía extranjera de interés, la cual deberá ser hispanohablante, dado que es la actual know-how de la compañía. En este contexto sólo se considera aquellos países con mayor población y que también han mostrado mejores ambientes para hacer negocios, en consecuencia se excluyen economías como Venezuela, Cuba, Guatemala, y Uruguay y otras de Centroamérica.

El estudio no incorpora en detalle los aspectos legales y reglamentarios exigidos para la instalación de la empresa en el mercado, esto deberá ser tratado en un análisis profundo de la oportunidad, para el cual se sugiere usar el presente estudio como base.

La evaluación económica está basada en supuestos de la experiencia actual de la compañía, por tanto es altamente sugerida su revisión periódica y ajuste antes de ser usada en procesos de levantamiento de capital u otros.

1.4. Marco Teórico

El presente plan de negocio ha sido adaptado para responder al análisis de internacionalización. No obstante mantiene su objetivo que ser una herramienta para inversionistas y gerentes que permite comprender el negocio, el tipo de producto o servicio que se ofrece, la naturaleza del mercado, así como las características de la compañía (Longenecker J. et al. 2000).

La internacionalización, se entenderá como un conjunto de operaciones que facilita el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales. La estrategia internacional hace referencia a los procesos de dirección estratégica mediante los cuales, las empresas evalúan las condiciones cambiantes del entorno internacional y desarrollan una respuesta organizativa adecuada a sus recursos que implicará el traspaso de las fronteras nacionales (Huerta et al, 2008).

Llevar a cabo proceso de internacionalización requiere evaluar y superar distintas barreras: Sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, gubernamentales, legales, tecnológicos, económicos y competitivos. Estas dificultades se toman muchas veces complejas, por lo que muchas empresas deciden expandirse sólo dentro del propio país.

Para medir estos desafíos se utiliza índices macroeconómicos de manera de contar con datos objetivos. Estos indicadores soportan una visión amplia sobre el comportamiento y evolución de la actividad económica de un país en forma cuantificable. Los índices principales que se utilizan son el PIB y el índice de Gini, que refleja la desigualdad en cuanto a distribución del ingreso dentro de la población del país pudiendo tomar valores entre 0 y 100, donde el valor 0 indica que no hay dispersión en los ingresos y, 100 para la perfecta inequidad. Otro indicador relevante es el ranking de facilidad para hacer negocios y ambiente de negocios que considera una serie de otros indicadores como la facilidad de iniciar un negocio, permisos legales, registros de propiedad, obtención de créditos, protección de inversionistas, pago de impuestos, entre otros (Doingbusiness.org, 2014; Eiu.com, 2014).

El análisis Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos conocido también como PEST se utiliza para evaluar posibles barreras en los mercados de interés, ellos consideran:

- Los factores políticos son, básicamente, en qué medida el gobierno interviene en la economía. En concreto, estos incluyen áreas como la política fiscal, derecho laboral, derecho ambiental, las restricciones al comercio, los aranceles, y la estabilidad política.
- Los factores económicos son el crecimiento económico, las tasas de interés, tipos de cambio y la tasa de inflación.
- Los factores sociales incluyen los aspectos culturales y la conciencia de la salud, la tasa de crecimiento de la población, la distribución por edad, la carrera profesional y el énfasis en la seguridad.
- Factores tecnológicos incluyen aspectos como la actividad de I + D, la automatización, los incentivos tecnológicos y el ritmo de los cambios tecnológicos. Ellos pueden determinar las barreras de entrada, nivel mínimo de producción eficiente e influir en las decisiones de outsourcing.

El modelo de las cinco fuerzas de PORTER es también un modelo utilizado para evaluar el ambiente externo de un negocio, el modelo hace depender la posición competitiva de la empresa no solo del precio o la cantidad de producción, sino de las siguientes cinco fuerzas que determinan su rentabilidad a largo plazo (Porter, 1980).

- El grado de rivalidad de una industria se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión, o ven la oportunidad de mejorar su posición. Las empresas son mutuamente dependientes y esto da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos o incrementos en el servicio al cliente.
- La amenaza de nuevas entradas se da porque nuevas empresas generan el deseo de obtener una participación en el mercado y recursos económicos. Esto puede obligar a los negocios a bajar sus precios o inflar los costos de los productos existentes, reduciendo así la rentabilidad.
- La amenaza de los sustitutos se da en relación con el desempeño y el rango de precio de los diferentes tipos de productos o servicios a los que los clientes pueden acceder para satisfacer la misma necesidad.
- El poder de los compradores describe la organización de los clientes y aspectos concernientes al producto como la cantidad de sustitutos, diferenciación y costo para el cliente.

- El poder de los proveedores se centra en la concentración y el tamaño de los proveedores en relación con los participantes de la industria, así como en el grado de diferenciación entre los insumos suministrados.

Pero no sólo las condiciones externas son relevantes para que una empresa tenga éxito en la internacionalización. También requiere contar con sólidas condiciones internas. Utilizando la “Encuesta de Autodiagnóstico para la Pyme: Accesos a nuevos mercados”, desarrollada por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España se pone de manifiesto las debilidades y fortalezas de una compañía para la internacionalización.

La Encuesta de Autodiagnóstico es un cuestionario de 25 preguntas, distribuidas en siete áreas clave de la empresa: estrategia, liderazgo y organización, financiamiento, productos y procesos, marketing, innovación tecnológica y cooperación y alianzas. Los resultados que se obtienen de la encuesta es la valoración por cada área indicando si la estructura empresarial, la gestión y la actitud frente a determinadas situaciones empresariales, se corresponden o no con las identificadas en empresas españolas, que ya están presentes en mercados internacionales.

A modo de resumen de los aspectos internos y externos, el modelo FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que se introdujo originalmente en 1969 por investigadores de la escuela de Harvard, entrega una visión clara. En los 90's se reestructuró el modelo para ligar los recursos con una ventaja competitiva sustentable. Actualmente el modelo continua vigente y se recomienda para el análisis estratégico, administrativo y de mercados.

No obstante queda aún definir una estrategia de entrada al mercado internacional. Los diferentes modos de entrada varían de equidad plena (adquisición, Joint Venture) a modos de no participación (concesión de licencias) y cada modo tiene sus ventajas e inconvenientes, que lo hace apropiado en diferentes situaciones de negocios. El beneficio de tener un alto nivel de control es que hace posible incrementar el beneficio a través de influir en la toma de decisiones. Por otro lado, por tener el control es mayor el compromiso de recursos, aumento de la responsabilidad de las decisiones y una mayor exposición a la variabilidad en la economía extranjera (Stensaker, 2010).

Finalmente, todo plan de negocio conlleva una evaluación económica que corresponde a un análisis costo-beneficio para establecer la conveniencia de realizar el dicho plan. El modelo más conocido utiliza dos indicadores, el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Rentabilidad). EL VAN es el rendimiento actualizado o descontado de los flujos positivos y negativos originados por la inversión. Es decir por todos los rendimientos que se espera obtener de la misma. Para una tasa de actualización o descuento (r) constante, y una inversión a (n) años, siendo C el valor de la inversión y F los distintos flujos anuales se puede escribir así:

$$VAN = \frac{F_1}{(1+r)} + \frac{F_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1+r)^n} - C$$

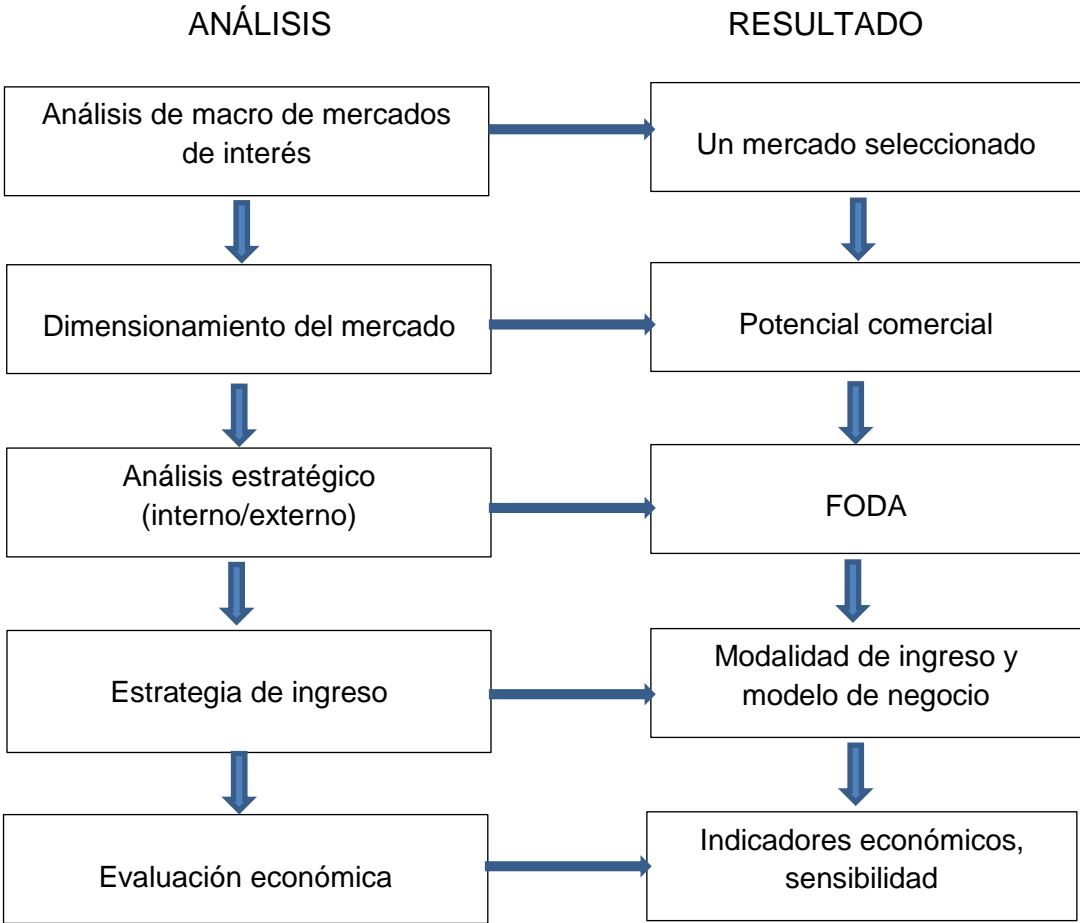
Un VAN positivo indicará que el valor actualizado de las entradas y salidas de la inversión proporciona un beneficio sobre el rendimiento mínimo exigido (coste de oportunidad) por lo cual se sugiere hacer la inversión. Por otro lado, un VAN negativo, indicará que a esa tasa de descuento se produce una pérdida por lo cual no sería económicamente viable desarrollar la inversión.

La TIR por su parte es la tasa de retorno o tipo de rendimiento interno de una inversión; es decir, es aquella tasa de descuento que hace igual a cero el VAN. La TIR informa de la rentabilidad de la inversión, por lo tanto es un indicador relativo al capital invertido. Al escoger un proyecto se utilizará aquella opción que produce mayor beneficio por cada peso invertido.

1.5. Metodología

El presente estudio siguió la lógica establecida en la figura 1. Se observa una serie etapas de análisis, así como los resultados buscados en cada una de etapas.

Figura 1. Metodología utilizada en el plan de negocio



Análisis macro de los mercados busca evaluar las economías de Latinoamérica y Estados Unidos hispano con el fin de establecer aquellos de mayor interés para iniciar

la internacionalización de la empresa, así como la secuencia de otros países que podrían seguir en esta expansión.

Una vez establecido el país de inicio se procede a su evaluación en mayor profundidad, comenzando por el estudio del mercado que busca cuantificar el potencial de hacer negocios en Estados Unidos para el marketing digital, en especial para el mercado hispano. Como resultado de este capítulo se obtiene el dimensionamiento y las tendencias que soportan la selección de la economía y el futuro pronóstico de ventas.

El centro de este plan de negocio está compuesto por el análisis estratégico que contempla una evaluación del entorno así como la situación interna de la empresa para enfrentar el proceso de internacionalización. A nivel externo se estudia el ambiente político, económico, social y tecnológico del mercado de Estados Unidos; el atractivo de la industria por medio del análisis de las cinco fuerzas de Porter, y el ambiente competitivo. A nivel interno se estudia el estado financiero, la situación estratégica, la organización, sistemas y procesos, marketing, investigación y desarrollo y la cooperación. Finalmente se concluye con un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA).

Al capítulo anterior da paso a establecer la estrategia de entrada, en la cual se evalúan las distintas alternativas, y se construye el modelo de negocio que da paso a la evaluación económica del plan de negocio.

La evaluación económica incluye una proyección de ventas, inversiones, costos y culmina con la construcción del flujo de caja neto, indicadores de rentabilidad VAN y TIR, así como un análisis de sensibilidad, en la cual se han identificado las variables críticas.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y SERVICIOS

2.1. La empresa

WebMarket Lab Comercio Electrónico y Compañía Ltda., en adelante “PagoRanking”, es una Start-up familiar fundada en Chile en el año 2011, basada en sus inicios en una innovadora solución para el posicionamiento orgánico (SEO) de sitios web en el buscador de Google, el que más tarde incluyó un paquete integral de tecnologías de marketing digital que fueron exitosamente empaquetadas en un servicio dirigido al segmento de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs).

En el año 2013 la compañía recibió el patrocinio y apoyo de Innova Chile Corfo para su desarrollo comercial, con lo cual ha validado y fortalecido su modelo de negocio, logrando un crecimiento sustantivo en el último año.

Recientemente, la empresa recibió la certificación por parte de Google para operar como socio premium para PYMEs en Chile, convirtiéndose en la segunda empresa en

recibir esta cualificación, que en lo inmediato le está permitiendo posicionarse fuertemente.

En el año 2014 la empresa ha experimentado un crecimiento exponencial, logrando aumentar sus ventas desde \$11 millones en enero a \$42 millones en octubre. Hoy más de 20 personas prestan servicios en PagoRanking, teniendo altas expectativas de crecimiento para el 2015.

2.2. Productos/servicios

La compañía ha validado un paquete integral de servicios de marketing digital para PYMEs que tiene como objetivo atraer mayor tráfico de prospectos calificados a sitios web y mayor conversión. Esto comprende:

- Diseño, desarrollo y reestructuración de sitios web: Construcción de sitios web de baja y mediana complejidad (sin aplicaciones), optimizados con el objetivo de generar alto tráfico de prospectos calificados, que se convertirán en nuevos clientes. Los sitios son también optimizados o “responsivos” para funcionar en tablets y smartphones.
- Posicionamiento SEM¹ y SEO en Google: Posicionamiento de sitios web en el buscador de Google, el cual se ha tornado el más popular a nivel global. La compañía ofrece paquetes de servicios que puede contener sólo AdWords o bien AdWords y posicionamiento orgánico conocido también como SEO.
- Presencia en redes sociales: Acorde con las nuevas tendencias de Internet, PagoRanking ofrece a sus clientes la incorporación de redes sociales a sus sitios web tales como Facebook y Twitter, además de la incorporación de blogs al interior de los sitios web haciendo a éstos más atractivos al buscador de Google.
- Monitoreo de resultados: Cada campaña de marketing va acompañada del monitoreo de resultados en tiempo real y en línea con lo cual los clientes pueden observar el desempeño y tomar decisiones de sus campañas.

La diferenciación que propone la compañía viene del lado de generar planes integrales de estos servicios a precios accesibles para el nicho de pequeñas y medianas empresas, así en Chile existen planes que van desde \$150 mil.

2.3. Cliente objetivo

PagoRanking se ha planteado el objetivo de servir a empresas de cualquier rubro, esto incorpora a distintas industrias y distintos tamaños de empresas (no se aprecia una segmentación por industria, aunque las tendencias apuntan a sofisticar la propuesta de valor a través de la diferenciación de clientes por vertical o industria). Actualmente se

¹ SEM: Search Engine Marketing es el sistema de posicionamiento en buscadores como Google, Yahoo o Bing que es pagado en base a la cantidad de veces que una persona ingresa al sitio web que contiene ciertas palabras claves.

atiende el segmento de la Pequeña y Mediana empresa que por un lado no tiene los recursos para soportar su propio departamento de marketing, y por otro lado no cuenta con los recursos para incorporar capacidades especializadas para la toma de decisiones de marketing en un mundo moderno, donde el marketing tradicional ya no es relevante. Desde otro punto de vista, este segmento PYME es altamente relevante en términos de escalabilidad y sustentabilidad del negocio dado el amplio volumen de potenciales clientes, y al impacto que el marketing digital le puede brindar a estas empresas.

3. ANÁLISIS DE LAS ECONOMÍAS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

3.1. Mercados de interés

PagoRanking se centra en el segmento de la pequeña y mediana empresa hispanohablante (estas empresas tienen como cliente final consumidores hispanohablantes), mercado para el cual ha generado conocimiento, capacidades, y prácticas de negocio que hoy le confieren una ventaja frente a sus competidores.

Es por esto que en el corto-mediano plazo, la amplitud del mercado se ha restringido a aquellos países hispanohablantes. A su vez, la compañía ha estado siendo testigo de las oportunidades que existen en Latinoamérica para internacionalizar sus servicios, pero también en el mercado hispano de Estados Unidos, el cual el propio Google Chile, en su calidad de partner, ha instado a conquistar.

En consecuencia, con el fin de estudiar de manera consistente la oportunidad de internacionalización, el presente capítulo inicia con el análisis de las economías de Estados Unidos, México, Colombia y Perú, así como Chile, considerando este último como punto de comparación. Se han revisado en menor grado otros países como Uruguay, Paraguay, Venezuela y Guatemala dado que comparativamente representan un menor potencial dado el menor tamaño del mercado (ver Anexo A, tabla 26), menor penetración de tecnologías de información (ver Anexo D, tabla 34) y situaciones políticas que hacen menos atractivo invertir en aquellas economías, especialmente el caso de Venezuela que lo pone como el último país para invertir de acuerdo a Doing Business (Español.doingbusiness.org, 2015)

3.2. Análisis macro del mercado

Al analizar el ranking de países con respecto a la facilidad para hacer negocios, de acuerdo a Doing Business 2015, Estados Unidos es la 7ma nación con mejor índice dentro de 189 países analizados y se mantiene estable con respecto al año anterior. En Latinoamérica destaca Colombia en el lugar 34, logrando un aumento sustantivo de 19 puestos en un año, le sigue Perú en el lugar 35, México en el lugar 39 y Chile en el lugar 41. Argentina se mantiene en el lugar 124 y Ecuador en el 115. Cabe mencionar que otros países que no han sido considerados en el análisis se han mantenido estables como Paraguay (92), Uruguay (82), Guatemala (73), y Venezuela (182).

Del mismo modo, el ranking de ambiente de negocios (2014-2018), realizado por el Economist Intelligence Unit, demuestra que Estados Unidos ocupa el 7mo lugar entre 83 países. Le sigue Chile, México, Perú y Colombia (ver tabla 1).

Tabla 1. Ranking de facilidad y ambiente para hacer negocios en LATAM y EE.UU.

| Índice | Estados Unidos | Chile | Perú | Colombia | México | Argentina | Ecuador |
|--|----------------|-------|------|----------|--------|-----------|---------|
| Doing business ranking 2015 ² | 7 | 41 | 35 | 34 | 39 | 124 | 115 |
| Business environment ranking ³ 2014-2018. | 7 | 15 | 48 | 51 | 32 | 68 | 71 |

Fuente: Doingbusiness.org, 2014; Eiu.com, 2014.

Este primer análisis pone de manifiesto que las mejores economías para hacer negocios, en base a la facilidad y al ambiente, son Estados Unidos, Chile, Perú, Colombia y México; dejando a Argentina y Ecuador rezagados.

Un análisis sobre la población, el ingreso per cápita y el índice GINI (ver tabla 2) indican que Estados Unidos es la nación de los países analizados con mayor ingreso, en tanto en población hispana Estados Unidos es sólo superado por México. Además, aunque el país es todavía altamente desigual en sus ingresos, es el mejor ubicado entre los analizados. Perú se observa interesante dado su población, potencial de crecimiento del PIB y porque es una de las economías de Latinoamérica con menor desigualdad. Así también Colombia ha avanzado de manera considerable, pero aún le resta un largo camino por mejorar en su igualdad de ingreso, siendo el más alto en la región. Otros países como Venezuela y Uruguay tienen un PIB per cápita cercano a los 15.000 USD.

Tabla 2. Población, PIB per cápita e índice GINI para las economías en estudio

| | Estados Unidos | Chile | Perú | Colombia | México | Argentina | Ecuador |
|---|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Población (hispanohablante) millones 2013 | 54 | 17,4 | 29,9 | 47,7 | 120,8 | 41,1 | 15,7 |
| PIB per cápita US\$ 2013 | 27.700 ⁴ | 15.732 | 6.660 | 7.826 | 10.307 | 14.760 | 5.720 |
| Índice Gini 2012 ⁵ | 41,1 (2010) | 50,8 (2011) | 45,3 (2012) | 53,5 (2012) | 48,1 (2012) | 43,6 (2011) | 46,6 (2012) |

Fuente: Data.worldbank.org, 2014.

² *Doing Business 2014* enlista el ranking de "Facilidad de hacer negocios" entre 189 economías. <http://www.doingbusiness.org/> World Bank Group

³ **Business Environment Rankings** Which country is best to do business in? From The Economist Intelligence Unit. Análisis sobre 82 naciones.

⁴ Estimado en base a estudio de Nielsen que indica hispanos en Estados Unidos tendrán al 2015 un poder adquisitivo de 1500 Trillones de dólares.

⁵ Cero representa 100% de igualdad, mientras que 100 representa 100% de desigualdad.

Adicionalmente al análisis anterior, es de alto impacto para el estudio conocer el desarrollo de las tecnologías de información en cada país, dado que en esencia es lo que entrega la base para proyectar el éxito de entrada y la tracción que el negocio puede alcanzar en el mediano y largo plazo. Por esta razón se analiza el índice Networked Readiness para 144 economías a nivel mundial, el cual considera el ambiente político y de innovación, la infraestructura digital, la capacidad para adoptar las tecnologías y de usarlas; uso individual, empresarial y del gobierno; finalmente el impacto económico y social de las TICs en el país. Bajo este contexto, Estados Unidos ocupa el 7mo lugar, mientras que en Latinoamérica sobresale Chile como el mejor posicionado en el lugar 35, le sigue Colombia, México, Ecuador, Perú y Argentina (ver tabla 3).

Tabla 3. Condiciones habilitantes TICs

| Índice (ranking) | Estados Unidos | Chile | Perú | Colombia | México | Argentina | Ecuador |
|--|----------------|-------|------|----------|--------|-----------|---------|
| Networked readiness index 2014 | 7 | 35 | 90 | 63 | 79 | 100 | 82 |
| Importancia de las TICs como visión de futuro para el gobierno | 39 | 40 | 114 | 57 | 76 | 143 | 58 |
| Éxito del gobierno en la promoción de internet | 28 | 54 | 107 | 74 | 81 | 141 | 62 |
| Infraestructura y contenido digital | 4 | 44 | 95 | 80 | 81 | 78 | 75 |
| Accesibilidad al uso de TIC | 21 | 81 | 59 | 44 | 93 | 121 | 92 |
| Capacidades para el uso de TIC | 32 | 71 | 99 | 76 | 95 | 79 | 75 |

Fuente: Bilbao-Osorio et al, 2014.

Los factores que vislumbran una mejora de las condiciones y un mayor uso de las TICs en el país estarían más bien relacionados con la promoción y visión del gobierno así como la importancia de las TICs en la visión de futuro, para el cual Estados Unidos, Chile, Colombia y Ecuador aparecen bien posicionados en estos mercados emergentes. En Perú se observa un cierto rezago, mientras Argentina se queda atrás completamente. Cabe mencionar que otros países como Paraguay, Venezuela y Guatemala se ubican más allá del puesto número 100 en el índice general. Sólo la pequeña economía de Uruguay destaca en el lugar 56.

Para proporcionar un análisis más profundo al uso de las tecnologías de información y la conectividad, se presenta en la tabla 4 un ranking de uso doméstico, y la absorción por parte de empresas de Internet. De esta forma se constata que Estados Unidos, Chile, Argentina y Colombia lideran el uso de Internet en los hogares, mientras que en el ámbito de las empresas Argentina pierde lugares frente a México y Ecuador.

Tabla 4. Uso de internet doméstico y absorción en las empresas

| Índice (ranking) | Estados Unidos | Chile | Perú | Colombia | México | Argentina | Ecuador |
|--|----------------|-------|-------|----------|--------|-----------|---------|
| Uso de internet doméstico | 18 | 52 | 94 | 77 | 89 | 57 | 83 |
| Uso internet % población | 81% | 61,4% | 38,2% | 49% | 38,4% | 55,8% | 35,1% |
| % de casas con acceso a internet | 75% | 45,3% | 20,2% | 32,1% | 26% | 47,5% | 22,5% |
| Subscripción de banda ancha fija % población | 28,3% | 12,4% | 4,7% | 8,2% | 10,5% | 10,9% | 5,3% |
| Subscripción a banda ancha móvil % población | 88,2% | 28% | 2,9% | 5% | 9,8% | 20,9% | 21,6% |
| Absorción de TIC por las empresas | 9 | 45 | 89 | 79 | 70 | 99 | 71 |
| Uso de Internet B2B | 25 | 35 | 73 | 62 | 64 | 106 | 95 |
| Uso de Internet B2C | 3 | 35 | 72 | 56 | 76 | 68 | 57 |

Fuente: Bilbao-Osorio et al, 2014.

Finalmente, es de interés particular analizar el potencial de negocio en cada uno de los países en juego, en especial se analiza el número de empresas existentes, destacando las pequeñas y medianas que son el segmento dónde la compañía se enfoca. De la tabla 5 se puede inferir que Estados Unidos, considerando sólo el segmento de empresas hispanas, sobrepasa a todos los demás países con casi 250 mil potenciales clientes. Le sigue México y Chile.

Tabla 5. Potencial de negocio medido en base a número de potenciales clientes

| Número de empresas en Miles | US Hispanas | Chile 2013 | Perú | Colombia | México | Argentina | Ecuador |
|-----------------------------|-------------|------------|-------|----------|--------|-----------|---------|
| Micro | 2.011 | 647,7 | 1.648 | 1,180 | 4.800 | 351 | 631 |
| PYMEs | 249 | 206,7 | 58,1 | 42,8 | 236 | 149 | 69,5 |
| Grandes | - | 13,3 | 6,2 | 1,2 | 10,2 | 9 | 3,5 |
| Total | 2.260 | 867 | 1.713 | 1224 | 5.047 | 509 | 704 |

Fuente: Elaboración propia en base a Censos, I. ,2014., Inei.gob.pe, 2014. La Economía, 2010.Inversiones.gov.ar, 2014, SII, 2014, Grimaldo, 2014. Gail White, 2014.

De manera de resumen, y para definir las economías de mayor interés, se realiza un análisis de peso específico donde se da un valor de importancia a las variables de interés. Cabe mencionar que se ha usado una importancia de 15% para el ranking de Doing Business que representa un aspecto global de negocios, 25% al índice de networking que representa el ambiente tecnológico en general, 30% a la importancia de las TIC como visión de futuro y un 30% al éxito del gobierno en la promoción de Internet. A este índice se le suma el ranking de uso de internet doméstico con un 30% de importancia y por parte de las empresas un 70% de importancia. La tabla 6 muestra el ranking total, en la cual el menor número indica que tiene mayor potencial para ser abordado en la internacionalización.

Tabla 6. Analisis pesos específico

| Índice | Estados Unidos | Chile | Perú | Colombia | México | Argentina | Ecuador |
|---|----------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Doing business ranking | 7 | 41 | 35 | 34 | 39 | 124 | 115 |
| | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% | 15% |
| Networked readiness index | 7 | 35 | 90 | 63 | 79 | 100 | 82 |
| | 25% | 25% | 25% | 25% | 25% | 25% | 25% |
| Importancia de las TIC como visión de futuro | 39 | 40 | 114 | 57 | 76 | 143 | 58 |
| | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% |
| Éxito del gobierno en la promoción de internet | 28 | 54 | 107 | 74 | 81 | 141 | 62 |
| | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% | 30% |
| Subtotal | 22,9 | 43,1 | 94,05 | 60,15 | 72,7 | 128,8 | 73,75 |
| Uso de internet doméstico | 18 | 52 | 94 | 77 | 89 | 57 | 83 |
| 30% | 5 | 16 | 28 | 23 | 27 | 17 | 25 |
| Uso de TIC por las empresas | 9 | 45 | 89 | 79 | 70 | 99 | 71 |
| 70% | 6 | 32 | 62 | 55 | 49 | 69 | 50 |
| Subtotal | 11,7 | 47,1 | 90,5 | 78,4 | 75,7 | 86,4 | 74,6 |
| Total ranking | 34,6 | 90,2 | 184,6 | 138,6 | 148,4 | 215,2 | 148,4 |

Fuente: Elaboración propia

Para concluir el capítulo se observa que Estados Unidos es por amplia mayoría la economía de mayor interés para internacionalizar el negocio, seguido de Colombia y México. Ecuador aparece como alternativa a México, pero con un potencial de tamaño de mercado largamente inferior.

En consecuencia, en adelante se estudiará el mercado de Estados Unidos, en especial el hispano.

4. ANÁLISIS DEL MERCADO Y TENDENCIAS

4.1. La población hispana en Estados Unidos

“La población hispana es más joven y es el motor de crecimiento de la población en Estados Unidos”

La población hispana en Estados Unidos se ha convertido en un actor altamente relevante para la economía del Norte, dado que la población ya supera los 54 millones de personas lo que equivale a aproximadamente 17% sobre el total del país. Y es que la población hispana ha sido el motor de crecimiento del país. En el periodo 2000-2010 los hispanos crecieron a una tasa promedio ponderada de 3,6% versus los no hispanos que lo hicieron sólo en 0,5% (Ahaa, 2012). De acuerdo con proyecciones de crecimiento, para el año 2050, la población hispana superaría los 120 millones representando 28% del total del país (ver Anexo A). El origen de esta población está dada en 64% en México, 9,4%, Puerto Rico, 3,7% El Salvador, 3,7% Cuba, 3,1%

República Dominicana y 2,3% Guatemala. Los demás corresponden a otros de América Central y América del Sur (ver anexo A).

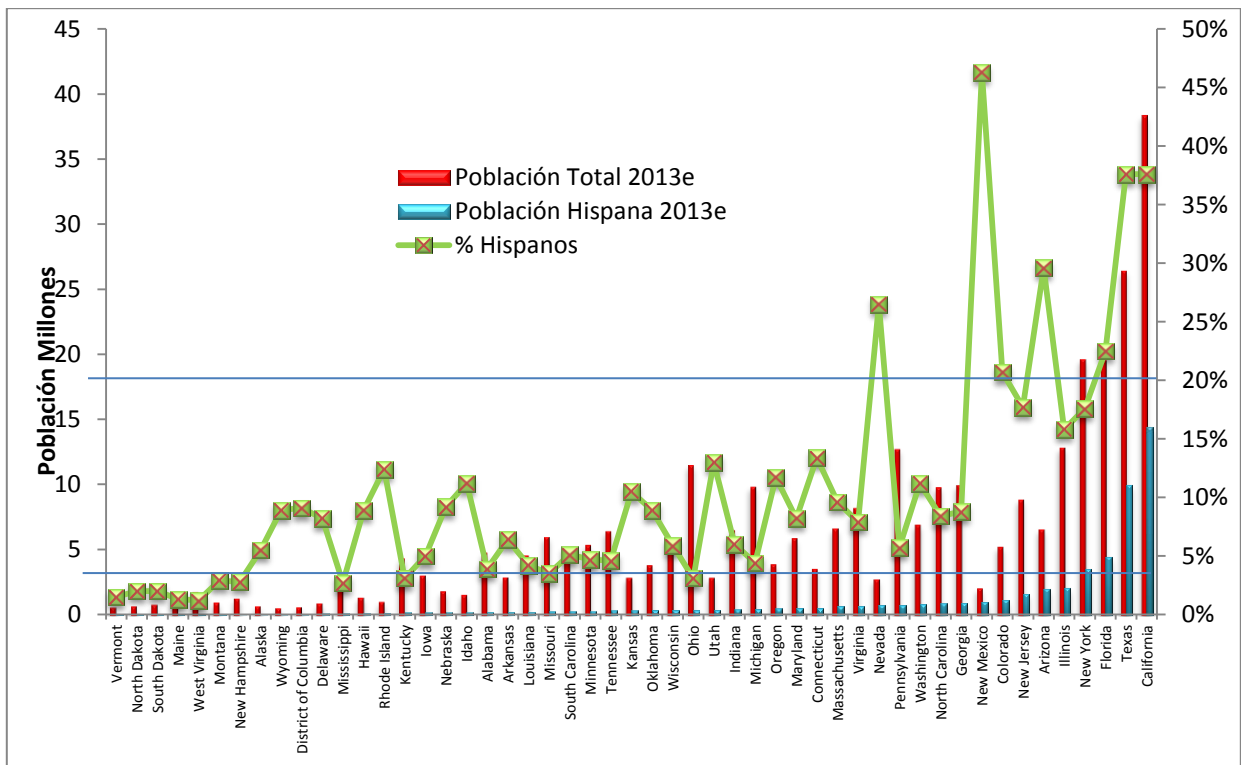
Otro factor relevante es el hecho que la edad media de la población hispana es de 28 años, casi 10 años más joven que la del país total, así también más del 60% de la población hispana en Estados Unidos tiene menos de 35 años y 75% menos de 45.

“La población hispana se concentra en tres estados, California, Florida y Texas”

De acuerdo con la figura 2, los estados de Florida, Texas y California son los más relevantes en términos de concentración de población hispana ya que cada uno supera los 3,5 millones de personas, por otro lado en términos de concentración, de estos tres estados sólo Florida, Texas y California superan el 20% de hispanos sobre el total de los habitantes del estado.

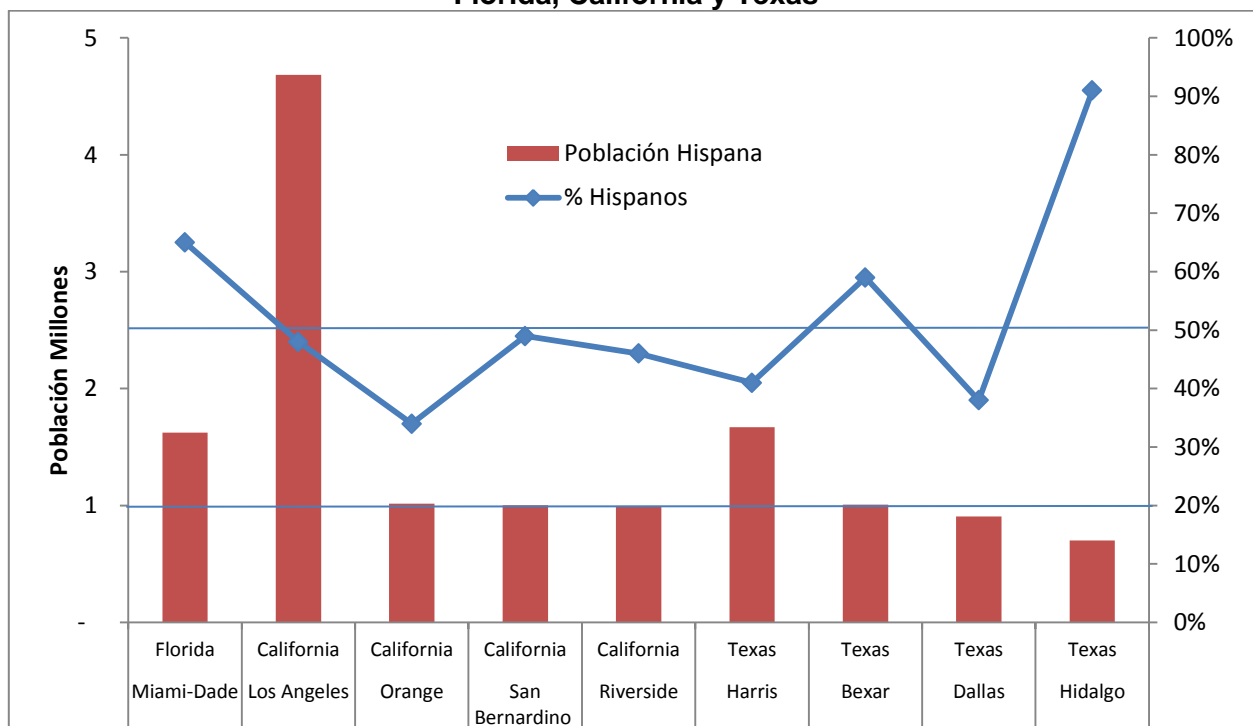
Al analizar los condados con una población mayor a 1 millón de hispanos y una concentración mayor al 50%, se observa en la figura 3 que en California hay tres condados que cumplen con este requisito, estos son Los Ángeles, San Bernardino y Riverside. En Texas destacan Harris, Bexar, Hidalgo, El paso, y Dallas. En tanto en Florida existe sólo un condado que cumple con los requerimientos con 1,6 millones, de habitantes hispanos, este corresponde a Miami-Dade. En base a lo anterior son de especial interés analizar en mayor profundidad los condados de Miami-Dade y Los Ángeles.

Figura 2. Estados con mayor población y concentración de hispanos en Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia en base a DADS, 2014.

Figura 3. Condados con mayor población y concentración hispana en los estados de Florida, California y Texas



Fuente: Elaboración propia en base a DADS, 2014.

“El poder adquisitivo de los hispanos en Estados Unidos se está incrementado más rápido que en los no hispanos”

Esta población tiene un poder adquisitivo que para el año 2010 se fijó en un billón de dólares (US\$1.000 millones), representando un crecimiento ponderado de 7,8% anual en los últimos 10 años, comparado con 3,4% que creció el poder adquisitivo de los no hispanos. Para el 2015 se prevé alcance US\$1,5 billones, de esta forma el poder de compra del mercado hispano estadounidense se reconocería como una de las 20 economías más importantes en el mundo si se considerara como un país independiente, incluso, el ingreso per cápita de los latinos en Estados Unidos es más alto que el de algunos de los renombrados países BRIC.

IBIS World, editor de Industry Research Reports, ha identificado siete sectores económicos que se espera sean los más beneficiados por el cambio demográfico de latinos en Estados Unidos: compras residenciales, alimentos (tiendas y restaurantes), comercio detallista (especialmente vestido y electrónicos), educación (superior y técnica), servicios financieros, transporte (automotriz y aéreo) e industrias de medios y entretenimiento.

4.2. Tendencias en uso de Internet y el mercado de la publicidad en el segmento hispano

“Los latinos en Estados Unidos son activos usuarios de Internet y de las nuevas tecnologías”

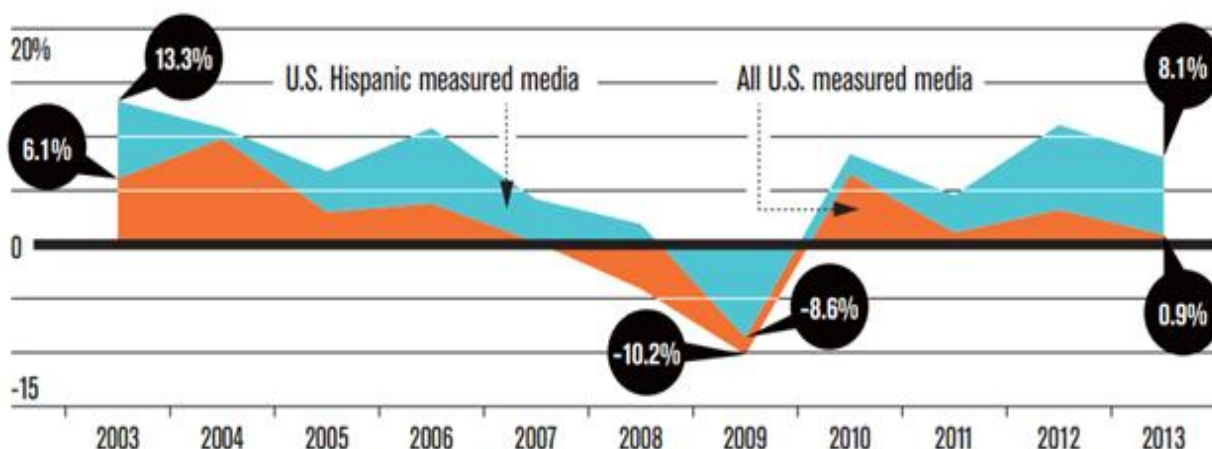
Estudios muestran que 32,2 millones de hispanos en EE.UU. representan el 16% de todos los usuarios de Internet, con un aumento de un 9% por año, estimándose en 42 millones para el 2015. Además, aproximadamente 60% de los hogares latinos cuentan con -al menos- un teléfono móvil con video e Internet, en comparación con el 43% del mercado general. De acuerdo con Nielsen, los latinos en EE.UU. pasan 68% más tiempo mirando videos en Internet y 20% más desde sus dispositivos móviles que la población no hispana blanca. Así también los hispanos son más activos en las redes sociales, por ejemplo 40% de ellos publican en Blogs o sitios web en comparación con 12% de los no hispanos, además 39% hace críticas y comenta en comparación con 15% de los no hispanos, 40% mantiene un perfil en las redes sociales contra un 19% de los no hispanos, y 69% son espectadores y lectores de blogs, videos y revistas en comparación con 42% de los no hispanos. En marzo del 2011 había 14 millones de hispanos en Facebook, creciendo 2,8 veces con respecto al 2010. En general, los hispanos gastan 29 minutos en promedio al día en redes sociales versus 19 minutos de los no hispanos. Adicionalmente el 93% de los hispanos en Estados Unidos usan teléfonos móviles regularmente y 12% de ellos usa redes sociales en sus dispositivos versus 10% del mercado en general.

“El mercado de la publicidad está creciendo más rápido en el segmento latino que en el de la población en general. Televisión e Internet son los principales canales en crecimiento”

El mercado de la publicidad ha crecido fuertemente en el mundo en los últimos años, en especial en Estados Unidos, que es el principal actor (ver Anexo B). En especial se ha hecho muy atractivo para las empresas dedicar esfuerzos de publicidad directa a través de la televisión, radio y medios escritos hacia la comunidad hispana. De acuerdo al Hispanic Fact pack elaborado por Advertising Age, el gasto en publicidad dirigido al mercado hispano en Estados Unidos superó los US\$8.300 millones el 2013 representando un cambio de 8,1% con respecto al año anterior. Cabe mencionar que la tendencia es que el crecimiento en el gasto de publicidad en medios para la población hispana supera ampliamente el crecimiento del gasto en publicidad en el total de Estados Unidos (ver figura 4).

El mayor gasto se ubica en televisión que concentró el 73,5% el 2013. La publicidad impresa alcanzó los US\$1.153 millones, mientras la publicidad en Internet fue de US\$580 millones representando sólo un 7% del total (ver tabla 7). Cabe mencionar que la publicidad en Internet ha experimentado un crecimiento promedio anual de 17%, TV 21,1%, mientras la publicidad impresa ha retrocedido a un ritmo de 2,3% anual. Se observa también que frente al gasto total de publicidad en Internet en Estados Unidos, el cual alcanzó 42.500 millones, el foco en hispanos representó apenas 1,4% por lo cual se observa una alta oportunidad de crecimiento en el segmento (Wentz, 2014).

Figura 4. Tasas de crecimiento de gasto de medios hispanos v/s total medios en Estados Unidos, 2003-2013



Sources: All U.S. media data from Kantar Media. Hispanic data for 2009 through 2013 are Ad Age DataCenter estimates (see chart below). Hispanic media data from 2003 through 2008 from HispanTelligence, research arm of Hispanic Business, based on input from Kantar Media, media industry experts, advertising agencies and public records.

Fuente: Wentz, 2014

Tabla 7. Gasto en publicidad en medios hispanos en EE.UU., por canal, 2012-2013, millones de US\$ y %

| MEDIUM | U.S. ADVERTISING SPENDING IN HISPANIC MEDIA | | | PERCENT OF TOTAL | |
|------------------------------------|---|----------------|-------------|------------------|--------------|
| | 2013 | 2012 | % CHG | 2013 | 2012 |
| Broadcast network TV | \$4,618 | \$4,206 | 9.8 | 55.6% | 54.7% |
| Spot TV | 1,269 | 1,343 | -5.5 | 15.3 | 17.5 |
| Cable TV networks | 215 | 246 | -12.4 | 2.6 | 3.2 |
| Subtotal TV ¹ | 6,102 | 5,794 | 5.3 | 73.5 | 75.4 |
| Newspaper | 779 | 683 | 14.1 | 9.4 | 8.9 |
| Magazine | 333 | 294 | 13.3 | 4.0 | 3.8 |
| Other print | 40 | 39 | 2.6 | 0.5 | 0.5 |
| Subtotal print ² | 1,153 | 1,016 | 13.5 | 13.9 | 13.2 |
| Spot radio ³ | 466 | 431 | 8.0 | 5.6 | 5.6 |
| Internet ⁴ | 580 | 440 | 31.8 | 7.0 | 5.7 |
| Total | \$8,301 | \$7,681 | 8.1 | 100.0 | 100.0 |

Fuente: Wentz, 2014

4.3. Volumen de negocios hispanos en Estados Unidos

“El número de empresas hispanas está creciendo rápidamente en Estados Unidos, y se concentran principalmente en los estados de California, Florida y Texas”

De acuerdo con la última encuesta de negocios en el 2007 existían 2,26 millones de negocios en Estados Unidos cuyos dueños eran hispanos, lo que representó un crecimiento de 43,7% con respecto al 2002. Este número de empresas representó 8,3% de todos los negocios no agrícolas, 1,6% de todo el empleo, y 1,1% del total de los ingresos del país (ver el total de empresas en Anexo C). Adicionalmente había más de 240 mil empresas cuyos dueños eran mitad hispanos/mitad no hispanos.

De acuerdo con la tabla 8, los estados de California, Florida y Texas son los más relevantes, representando un 65% del total del país. Entre ellos Florida fue el de mayor crecimiento en el periodo de 5 años con un 68,8% alcanzando a 450 mil compañías. Así también fue el estado que experimentó el mayor aumento en ingresos de un 78,3%, mientras que California solo lo hizo en 41,7%.

Tabla 8. Compañías de hispanos en los Estados Unidos (2002, 2007)

| Estado | Número de empresas 2007 | % por estado | Número de empresas 2002 | % por estado | % crecimiento 5 años |
|-------------------|--------------------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------|-----------------------------|
| California | 566.567 | 25% | 427.678 | 27% | 32,5% |
| Florida | 450.185 | 20% | 266.688 | 17% | 68,8% |
| Texas | 447.486 | 20% | 319.340 | 20% | 40,1% |
| New York | 193.248 | 9% | 163.588 | 10% | 18,1% |
| Otros | 602.823 | 27% | 396.170 | 25% | 52,2% |
| Total | 2.260.309 | | 1.573.464 | | 43,7% |

Fuente: Gail White, 2014.

“Miami-Dade en Florida y Los Ángeles en California son los condados con mayor presencia de empresas hispanas en Estados Unidos”

Al analizar los condados con mayor presencia de empresas, se identifica claramente Miami-Dade en Florida con 10,8% del total de empresas hispanas en el país, seguido de Los Ángeles en California con 10%. Los cinco mayores condados dan cuenta del 30,1% de los ingresos de firmas hispanas, mientras que las firmas que cuentan con empleados dan cuenta del 24% y en número representan solo el 2,9% del total país.

Al analizar las empresas que tienen empleados se observa que Miami-Dade alcanza las 28 mil empresas, a lo cual si se suma el condado vecino de Broward se sobrepasa las 35 mil lo que representa el 14% de todas las empresas hispanas con empleados en Estados Unidos. Cabe mencionar que estas empresas en promedio alcanzan un ingreso anual de 1,3 millones de dólares en Miami-Dade (ver tabla 9).

Tabla 9. Condados con mayor concentración de empresas hispanas en EE.UU. (2007).

| Condado | Número de empresas 2007 | Ingresos (\$1.000 US) | Número de empresas con empleados | Ingresos con empleados (\$1.000 US) | Ingreso anual promedio por empresa \$US |
|--------------------------|-------------------------|-----------------------|----------------------------------|-------------------------------------|---|
| Miami-Dade , Florida | 244.181 | 44.875.856 | 28.413 | 37.452.744 | 1.318.155 |
| Broward, Florida | 52.426 | 7.642.625 | 6.589 | 6.134.715 | 931.054 |
| Los Ángeles, California | 225.791 | 30.683.743 | 18.729 | 23.440.496 | 1.251.562 |
| Harris , Texas | 85.170 | 14.118.312 | 5.980 | 10.589.227 | 1.770.774 |
| Bexar , Texas | 49.544 | 6.575.564 | 5.161 | 5.062.530 | 980.920 |
| Total | 657.112 | 103.896.100 | 64.872 | 82.679.712 | |
| Total hispanas US | 2.260.309 | 345.183.070 | 249.168 | | |

Fuente: Gail White, 2014.

Del total de empresas hispanas en Estados Unidos, alrededor del 45,8% son de origen mexicano, 11% de cubanos y 6,9% de puertorriqueños.

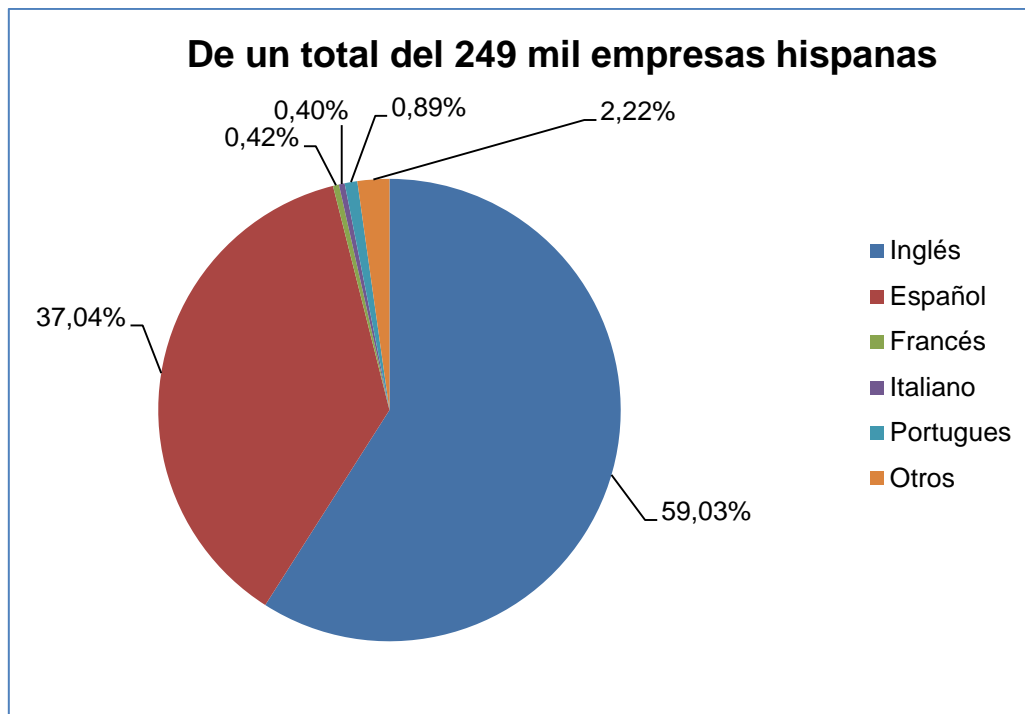
“Una alta proporción de las empresas hispanas y una proporción importante de empresas no hispanas utilizan el idioma español para conducir transacciones con sus clientes”

De acuerdo al mismo censo, se ha determinado que del total de empresas del país, el 10,7% utiliza el idioma español para conducir transacciones con sus clientes, lo que alcanza casi las 450 mil empresas (con empleados). Si sólo se analiza las empresas hispanas, un 37,04% utiliza el idioma español, mientras 59% lo hace en inglés. No obstante las empresas no hispanas también utilizan el idioma español como segunda alternativa de contacto con un 6,81% de participación, mientras el inglés domina con un 87,12% (ver figura 5 y6).

“Las empresas hispanas usaban menos sitios web que las no hispanas, y la brecha aumenta con el tamaño de la empresa. A su vez se aprecia una alta oportunidad pues la brecha tenderá a cerrarse”

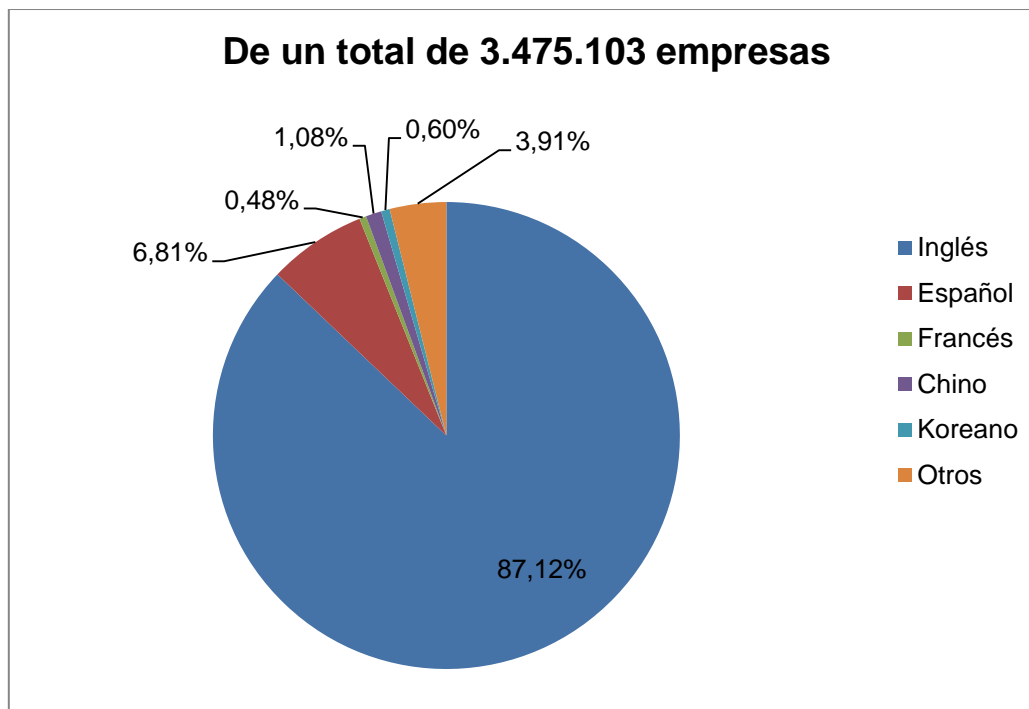
Con respecto al uso de sitios web, de un total de 160 mil empresas hispanas que contestaron la encuesta, sólo 29% de las compañías tenía sitio web al 2007, frente a 39,4% de las firmas no-hispanas (sobre un total de 3,4 millones). Este valor se incrementa a medida que crece el tamaño de la compañía, así por ejemplo para una empresa que tiene entre 5 a 9 empleados 35% tenía sitio web, mientras que para una de entre 50 y 99 empleados 73,4% tenía sitio.

Figura 5. Uso de idioma por parte de las empresas hispanas en EE.UU. (2007)



Fuente: DADS, 2014.

Figura 6. Uso de idioma por parte de las empresas No-hispanas en EE.UU. (2007).



Fuente: DADS, 2014

4.4. Conclusiones del análisis del mercado

El mercado hispano de Estados Unidos contiene distintas características que lo hacen altamente atractivo para los servicios de marketing digital, en primer lugar concentra la segunda mayor población hispana del mundo después de México y se mantiene creciendo fuertemente a un ritmo siete veces superior a los no hispanos. Por otro lado, esta población está concentrada geográficamente en tres estados, California, Florida y Texas por lo cual se hace menos complejo enfocarse en a este segmento.

Los hispanos que viven en Estados Unidos, además están experimentando un crecimiento acelerado de su poder adquisitivo, son también usuarios activos de Internet y consumidores relevantes de publicidad, razón por la cual están siendo el motor de crecimiento del país. En promedio, la publicidad que apunta a este segmento ha crecido muy por sobre (multiplicado por 10) el crecimiento de la publicidad con foco en los no hispanos; Internet está siendo el canal de publicidad con mayor crecimiento que alcanzó un 31,8% entre 2012 y 2013.

Las empresas de hispanos también han crecido considerablemente en Estados Unidos, al 2007 alcanzaban 2,26 millones, con un crecimiento promedio en 5 años de 43,7%. En los tres estados de interés había más de 650 mil empresas hispanas con ingresos promedio cercano o superior a 1 millón de dólares anuales. De estas empresas, cerca de un 40% utiliza el idioma español para hacer negocios, y también un 6,8% de las no hispanas utilizaba este idioma, muy por sobre otros idiomas.

El estudio también revela una brecha de las empresas hispanas con respecto a la tenencia de sitios web.

Todos los aspectos antes mencionados corresponden a aspectos positivos que dan cuenta de un mercado hispano de un tamaño significativo, que crece en la demanda de publicidad, junto con una tendencia mundial hacia el uso de Internet (ver Anexo D) y con ello marketing en medios digitales.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El análisis estratégico contempla el estudio de las condiciones externas del mercado y las condiciones internas de la empresa, con el objetivo de establecer las fuentes de ventaja competitiva y así una estrategia de entrada al mercado de Estados Unidos. El análisis externo contempla el estudio de los factores críticos de éxito del negocio, de las cinco fuerzas de Porter y un estudio del escenario competitivo a través de la identificación de los competidores y de sus principales fortalezas.

Por su parte, el análisis interno contempla la evaluación de las fortalezas y debilidades de la compañía, realizada en base a una encuesta de preparación, así como también al propio entendimiento del autor, generado a través de la inmersión en los procesos diarios de la compañía.

Se concluye con un análisis FODA, para dar paso a una estrategia de posicionamiento y una propuesta de valor, previo a preparar una propuesta de ingreso, la cual da fin al capítulo.

5.1. Ambiente externo

5.1.1. Análisis PEST

Previo al ingreso a un nuevo mercado, la compañía debe prepararse adecuadamente para entender los cambios y desafíos que están ocurriendo en el ambiente externo, como una forma de detectar oportunidades y también posibles amenazas. En este caso se desarrolla un análisis PEST, lo que representa el ambiente Político, Económico, Socio-Cultural y Tecnológico del país donde se busca ingresar.

a) Ambiente político-legal

| Factor | Descripción |
|---|--|
| Tipo de gobierno y sistema legal | Estados Unidos tiene un sistema político democrático robusto y estable, sistema federal. Gobierno nacional que contiene el sistema Legislativo, Ejecutivo y Judicial, mientras los estados tienen su propio poder ejecutivo y legislativo que se integra con las políticas nacionales. |
| Reglamentos de negocios | En Estados Unidos se está sujeto a reglamentos generales de negocios y leyes, así como los reglamentos y leyes que rigen específicamente el Internet. Las leyes y reglamentos existentes y futuros pueden impedir el crecimiento de Internet u otros servicios en línea. Estas regulaciones y leyes pueden cubrir los impuestos, los aranceles, la privacidad del usuario, protección de datos, precios, contenidos, derechos de autor, la distribución, los contratos electrónicos y otras comunicaciones, la protección del consumidor, el acceso de banda ancha a Internet residencial y las características y calidad de los servicios. No está claro cómo las leyes existentes que regulan temas como la propiedad, las ventas y otros impuestos, la difamación y la intimidad personal se aplican a Internet. Una resolución desfavorable de estas interrogantes podría dañar sustancialmente los resultados del negocio (ReachLocal, 2014). |
| Gobernanza | De acuerdo al ranking indicador de gobernanza mundial del Banco Mundial, Estados Unidos en el 2013 tuvo un ranking de 83,89 en voice and accountability, esto refleja la percepción de los ciudadanos en la cual pueden participar en la selección de su gobierno, así como la libertad de expresión, libertad de asociación y de los medios (Info.worldbank.org, 2014). El gobierno no puede interferir con la impresión y distribución de información u opiniones. Esto protege el derecho de los individuos para publicar y diseminar información, ideas y opiniones sin interferencia, restricción o enjuiciamiento del gobierno. Actualmente el índice de libertad de expresión de Estados Unidos es 46. A modo de referencia Chile 58, Perú 104, Colombia 126, Ecuador 95 (Wikipedia, 2014) |
| Corrupción | En términos de corrupción, Estados Unidos está renqueado 19 entre 177 naciones según Transparency International (e.V., T.,2014) |

| | |
|---------------------------------------|--|
| Legislación social y de empleo | The Fair Labor Standards Act de 1938 indica un máximo de 44 horas de trabajo por semana, en 1950 se redujo a 40 horas. Una green card da derecho a los inmigrantes a trabajar sin requerimiento de un permiso de trabajo separado. |
| Impuestos | <p>Los impuestos de los trabajadores son obligados a nivel federal y por todos los estados. Esto incluye Seguridad Social e impuestos Médicos, a una tasa combinada de 15,3% (13,3% en 2011 y 2012).</p> <p>Las corporaciones están sujetas a tasas de impuesto federal graduales desde 15% a 35%; una tasa del 34% es aplicada a ingresos netos desde \$335.000 a \$US15.000.000. Los impuestos a los ingresos en los estados varían de 1% al 16%, incluyendo impuestos locales. A modo de ejemplo, en el estado de Florida el impuesto al ingreso a nivel corporativo es del 5,5%, en tanto no existe impuesto por ingreso a las personas (sólo 7 estados no tienen este impuesto).</p> <p>En el estado de Florida las empresas de servicios de marketing no recaudan impuestos mediante las ventas (Taxadmin.org, 2014)</p> |

b) Ambiente Económico

| Factor | Descripción |
|------------------------|--|
| Crecimiento | <p>La economía de Estados Unidos es una de las más desarrolladas del mundo con un PIB de US\$16,8 trillones en el 2013 (Data.worldbank.org, 2014). Actualmente la economía está en expansión, no solo está creciendo sino que al parecer se está acelerando he U.S. Después de muchos años con un crecimiento del PIB cercano a 2% por año, ahora está cercano al 3%. Se espera que el crecimiento de acelere dada la demanda acumulada y la recuperación esperada del sector inmobiliario. El crecimiento debería exceder el 3,5% el siguiente año (Economy.com, 2014).</p> <p>De acuerdo con la OCDE al 2016 el crecimiento de la economía de US sería del 3% (Oecd.org, 2014)</p> |
| Inflación | <p>La tasa de inflación en Estados Unidos ha fluctuado entre -2% y 4% en los últimos cinco años. Sin embargo desde el 2012 ha mostrado ser más estable en torno a dos puntos porcentuales (Tradingeconomics.com, 2014)</p> <p>De acuerdo a Statista la inflación proyectada sería cercana al 2% en los siguientes cinco años (Statista, 2014) El Economist Intelligence Unit (EIU) lo posiciona levemente superior al 2% en los siguientes años.</p> |
| Tasa de interés | La tasa de interés real es actualmente 1,7% de acuerdo al Banco Mundial, manifestando un leve crecimiento desde el año 2011 cuando fue de 1,3% (Data.worldbank.org, 2014). Cabe mencionar que desde el año 2007 se ha venido disminuyendo dado que en ese momento alcanzó un máximo de 5,3%. |
| Desempleo | La tasa de desempleo alcanzó en promedio un 5,8% en Estados Unidos en septiembre del 2014. Florida se sitúa levemente por encima del promedio con un 6,1%. Es importante dimensionar que la tasa de desempleo ha ido disminuyendo en Estados Unidos desde Octubre del 2009 cuando alcanzó un valor cercano al 10%. |

| | |
|------------------------------------|--|
| Suministro de empleo | De acuerdo a ranking elaborado por Forbes, Florida es el 10mo estado con mejor suministro de empleo en Estados Unidos, además de ser el 7mo en perspectivas de crecimiento (Forbes, 2014) |
| Costo de mano de obra | <p>En específico en el estado de Florida el costo promedio de la mano de obra es de US \$14,74 por hora, equivalente a un ingreso anual de US\$ 41.140. Las posiciones de venta en promedio tienen un ingreso de US\$11,69 por hora, alcanzado un agente de ventas de anuncios un ingreso anual de US\$47.420. En el caso especial de publicidad TI los ingresos podrían alcanzar US\$67.930 para un vendedor (Bls.gov, 2014).</p> <p>Un gerente de ventas puede alcanzar los US\$128.450 anuales. Servicio al cliente puede alcanzar los US\$30.000 anuales. Desarrolladores de sitios web US\$60.000. Desarrolladores de aplicaciones de software US\$80.000. Contadores US\$30.000.</p> |
| Nivel de ingreso | <p>De acuerdo al banco mundial, Estados Unidos tuvo un ingreso per cápita de US\$45.863 en el 2013.</p> <p>El estado de Florida renquea como el 18avo con más alto ingreso per cápita en los Estados Unidos. Entre ellos el condado de Miami-Dade es el número 33 (DADS, 2014)</p> |
| Desigualdad | Estados Unidos alcanza un índice de desigualdad GINI de 41,1 en el 2010. En tanto el estado de Florida es uno de los más altos en el país (N° 46 entre 51) con un índice de 47,4. |
| Impacto de la globalización | El estado de Florida es una de las más globalizadas en Estados Unidos. Recibe una de las mayores visitas de extranjeros, recibe un alto volumen de inversión extranjera directa, exporta de cientos de países, el puerto de Miami es uno de los más utilizados del mundo: En todo esto se puede concluir que Florida ha evolucionado desde ser agrícola a transformarse en una puerta de negocios internacionales entre las Américas y el resto del mundo, enfocado en High-Tech y servicios industriales. |
| Regulaciones | En general el país posee un alto nivel regulatorio, el cual es una combinación de libre competencia y protección del consumidor. Hacer negocios en Estados Unidos requiere estar consciente de las regulaciones, estándares y guías que pueden afectar ventas. |

c) Ambiente Socio-Cultural

| Factor | Descripción |
|--|--|
| Crecimiento de la población y distribución de la edad | <p>El crecimiento de la población en US es del orden de 0,77% anual. Se asienta el problema del envejecimiento de la población. En este crecimiento, la población hispana tiene un alto impacto dado que en promedio crece a más del 3% anual en cada uno de los segmentos.</p> <p>De acuerdo al censo 2010, el 16,3% de la población de Estados Unidos era hispana y se espera al 2050 corresponda a un 30% (más de 130 millones). Otro antecedente relevante es que la población hispana es en general más joven, así el segmento de la generación Milenio (28-29) representa un 20,2% del total y en la generación X (30-44) los hispanos alcanzan un 18,8% (Indexmundi.com, 2014).</p> |

| | |
|------------------------|---|
| Idioma | La mayoría de los hispanos habla español en sus hogares, cifra que sobrepasa el 95% en la mayoría de los latinos. Mientras los nacidos en Estados Unidos de origen Latino hablan en un 61,9% español en sus casas. Por otro lado, los latinos en un promedio de un 70% aproximadamente hablan menos que “muy bien” el idioma inglés. En los nacidos en US este valor disminuye al 20,7%. |
| Cultura | En Estados Unidos se enfatiza el Individualismo y los logros personales, independencia. A pesar de las diferencias sociales, los norteamericanos presentan un entendimiento colectivo de igualdad. Mismos derechos, mismas obligaciones sociales, e iguales oportunidades basadas en el concepto de mérito individual. |
| Educación | Estados Unidos tiene un sistema de educación eficiente con un alto nivel de logro. Esto es la razón por la cual un largo número de estudiantes internacionales van al país, particularmente en educación universitaria. De acuerdo con la OCDE, alrededor de 47% de la población adulta entre 25-65 años tiene un alto nivel de educación, por encima del promedio de la OCDE (OECD, 2014). |
| Igualdad social | El progreso ha también liderado la inequidad de la distribución del ingreso, el cual ha llegado a ser una preocupación de la sociedad, de acuerdo con la United Nations Development Programme (UNDP) que mide el coeficiente GINI, el índice se ha ido incrementando paulatinamente desde los años 60 donde era en promedio 0,36; en la actualidad supera 0,4. Estados Unidos tiene uno de los más altos niveles de desigualdad entre los países desarrollados. |

d) Ambiente Tecnológico

| Factor | Descripción |
|--------------------------|--|
| E-commerce | <p>El comercio electrónico ha mostrado un enorme crecimiento en Estados Unidos. El retail e-commerce espera un crecimiento de las ventas del 15,5% hasta 304 miles de millones. Y aún queda mucho potencial dado que esto solo representa un 6,4% del total de las ventas retail.</p> <p>Si bien los consumidores no compran todo el tiempo a través de Internet, ellos están comprando constantemente en canales digitales. De los 220 millones de usuarios de internet mayores de 14 años, se espera que 89,6% compren online en el 2014. De acuerdo a eMarketer el 78% de las personas compran en tiendas físicas después de navegar por las tiendas digitales, en tanto que 72% compra online luego de visitar las tiendas físicas, lo cual es una influencia en ambos sentidos (Emarketer.com, 2014).</p> |
| Medios digitales | Durante los últimos años, el Mercado para marketing digital para PYMEs y negocios locales ha mostrado cambios fundamentales y rápidos. El consumo de marketing online, se ha fragmentado y digitalizado. Los consumidores están buscando en Google, revisando opiniones en Yelp y Citysearch, comprando cupones en Groupon, y preguntando opiniones a sus amigos a través de Facebook y Twitter. Esta tendencia digital ha cambiado las formas de hacer negocios los que ahora requieren adquirir, gestionar y mantener sus clientes. Así como Internet continúa creciendo y evolucionando, las tendencias se irán acelerando. Esto demandará a las PYMEs incrementar el monto de gasto en marketing online. (ReachLocal, 2014) |
| Acceso a internet | Alta tasa de penetración que alcanzaría un 86,5% de la población en el 2014, con tasas de crecimiento anual cercana al 5% (Internetlivestats.com, 2014). |

Actividad de I+D

Desde los años inmediatamente posteriores a la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos ha mantenido su posición de liderazgo en términos de desarrollo de tecnología e innovación. En 2006, el país fue responsable del 45% del gasto total en I + D dentro de los países de la OCDE. De acuerdo con los indicadores de ciencia e ingeniería de la Junta Nacional de Ciencia, alrededor del 40% de la producción manufacturera de alta tecnología del mundo provenía de Estados Unidos en 2006, lo que muestra un aumento desde 1998, cuando la cifra se situó en torno al 30%. Este crecimiento ha llegado a costa de otras regiones tecnológicamente avanzadas, como la UE y Japón (Datamonitor, 2010)

Propiedad intelectual

Estados Unidos tiene un sistema de protección de los derechos de propiedad intelectual bien establecido, que anima a los innovadores de otros países a ir al país. De las 191.933 patentes concedidas por la Oficina de Patentes de los Estados Unidos en 2009, casi el 50% de las solicitudes se originaron en el país. Los EE.UU. representa alrededor del 34% de las patentes en todo el mundo, que suelen ser las patentes de alto valor, tomadas de manera simultánea en la Oficina Europea de Patentes (OEP), la Oficina Japonesa de Patentes (JPO) y la Oficina de Patentes y Marcas (USPTO). También alienta la comercialización de la tecnología con facilidad.

Por otra parte, la oficina de Representación Comercial utiliza una serie de herramientas de comercio bilateral y multilateral para garantizar el cumplimiento de las leyes de propiedad intelectual en todo el mundo.

e) Conclusiones análisis PEST

Estados Unidos es una economía desarrollada, democrática, altamente regulada, con libertad de expresión superior a los países de Latinoamérica. Con un nivel de corrupción inferior. El nivel de impuestos a las empresas es superior al nivel chileno y se da a nivel federal y estatal.

A nivel económico, es un país que está evolucionando bien después de la recesión que comenzó en el 2008, un crecimiento del PIB cercano al 3% anual daría luces de una economía sana. El nivel de inflación es también bajo y estable cercano al 2% lo que incentivaría la inversión dada una baja incertidumbre (Banrep.gov.co, 2014). A la vez una tasa de interés baja real cercana al 2% sería positivo para la inversión dado que las empresas se pueden endeudar a un bajo costo, el consumo se verá incrementado dando luces de una buena oportunidad para invertir.

El desempleo es bajo lo cual daría cuenta de una situación más compleja para la búsqueda de talento, sin embargo el estado de Florida sería uno de los menos complejo, a su vez el costo de mano de obra es alto comparado con países de Latinoamérica, lo cual favorecería a empresas latinas que pueden complementar parte de las operaciones en sus países de origen. Por su parte, Miami, Florida es la entrada de las empresas al continente del norte, dando cuenta de un alto dinamismo.

Con respecto a la sociedad de Estados Unidos, se destaca la alta actividad que está siendo responsable de la población hispana, han sido catalogados como el motor de la economía, son en promedio más jóvenes y están creciendo a un ritmo acelerado que

podrían alcanzar más 30% de la población al 2060 (Bureau, 2014). Adicionalmente se estima que aún los hispanos prefieren el idioma español para comunicarse en sus hogares, aunque esto disminuye en los hijos de latinos que han nacido en Estados Unidos.

Finalmente con respecto al ambiente tecnológico, sin duda Estados Unidos es uno de los países con mayor desarrollo de tecnología, así como su población es altamente activa en el uso de Internet, medios digitales, redes sociales entre otras. Cabe mencionar que la población hispana es por lo general más activa en el uso de Internet que los no hispanos, lo cual está marcando una tendencia clara de los medios de publicidad. Por último, la capacidad y cantidad de investigación y desarrollo de Estados Unidos son superiores al resto de los países analizados, siendo la actividad motivada por sistemas de protección de propiedad intelectual, comercialización de tecnologías y un ambiente de negocios altamente dinámico. Todo lo anterior da razones fundadas para establecer un nuevo negocio en el mercado Norteamericano, confiando en un ambiente sofisticado y donde las oportunidades dependen en gran medida de las capacidades de sus gestores y no de terceras partes.

5.1.2. Análisis de las cinco fuerzas de PORTER

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permite identificar el atractivo de participar en esta industria, y a la vez visualizar aquellos puntos críticos para competir de manera adecuada en la arena Internacional. El análisis contempla las barreras de entrada, la rivalidad entre competidores, el poder de los compradores o clientes, el poder de los proveedores y la amenaza de los sustitutos (ver tabla 10).

Tabla 10. Analisis de las cinco fuerzas de Porter

| Fuerza de Porter | de | Grado | Condiciones del mercado |
|----------------------------|-----------|--------------|---|
| Barreras de entrada | de | Baja a Media | <ul style="list-style-type: none"> • Economías de escala son importantes pero no esenciales para entrar y mantenerse en el mercado. • No existe reglamentación gubernamental que favorezca o perjudique a ciertos jugadores. • Reconocimiento de marca es aún insignificante para entrar y mantenerse en el mercado, pero si puede ser usado positivamente como argumento de venta. • Patentes o tecnologías específicas no son aún esenciales para entrar y mantenerse en el mercado. • La curva de aprendizaje se está tornando relevante para competir, en especial es esencial para retener clientes en base al éxito de las campañas de marketing. • Requerimientos de inversión en activos fijos y capital de trabajo son bajos. • La certificación que los motores de búsqueda es una barrera y una ventaja competitiva temporal frente a las empresas que no cuentan con la certificación. En términos concretos permite rebajar la carga impositiva a la cual está afecta la publicidad, en el caso de Chile corresponde al 35% de la |

| | | |
|---|--------------|--|
| | | inversión. |
| Rivalidad entre competidores (ver Anexo E) | Media | <ul style="list-style-type: none"> • Existen muy pocos oferentes en el mercado, por ende los riesgos de reacción de estrategias de bajo precio son bajos. • El mercado de marketing digital está creciendo más rápido que el marketing tradicional (impreso, radio o televisión). • Los costos en la industria son más menos estándares, exceptuando aquellos servicios con alta demanda de mano de obra como el diseño web. • Los productos ofrecidos son de baja diferenciación, sin embargo las empresas líderes están buscando diferenciarse a través del desarrollo de tecnología que integra productos para satisfacer la necesidad de los clientes de manera completa y con resultados más efectivos. • Las barreras de salida son bajas, dada la inversión y capital de trabajo que también son bajas. • La demanda inelástica, es decir no sensitiva al precio dada la inmadurez de la industria. |
| Poder de los compradores | Bajo a Medio | <ul style="list-style-type: none"> • Comparativamente el mercado de los oferentes es altamente superior en concentración al mercado de los compradores. • Existen compradores de mayor volumen, pero siguen siendo un número muy alto (no concentrado) • La existencia de sustitutos es baja si se considera que la oferta de marketing digital cubre todos los canales digitales. (marketing tradicional no está siendo competencia) • El costo de cambio es bajo, sin embargo existen pocos oferentes calificados. • Existe muy pocas posibilidades de integración hacia atrás. |
| Poder de los proveedores | Alto | <ul style="list-style-type: none"> • El riesgo de integración hacia adelante es bajo. • Google, Yahoo y Bing, y por otro lado las redes sociales como Facebook, Youtube, LinkedIn, y Twitter son los que concentran más del 60% de los canales de marketing digital y son los mayores drivers de crecimiento de la industria, a la vez hacen factible el negocio, dado esto las comisiones alcanzar un alto precio y son estándares para todas las compañías. Existe un alto grado de dependencia de la industria en estos actores. • Costo de cambio es alto, pues no existen la posibilidad de por ejemplo dejar de vender AdWords de Google en un mercado como el chileno donde más de 95% de las búsquedas se hacen por este medio. No obstante, otras plataformas como Facebook, Yahoo y Bing, disminuyen la fuerza de Google. • En el caso de los servicios de SEO no se requiere de proveedores intermediarios. • Otros proveedores de herramientas tecnológicas como ERP, CRM, no son relevantes en la industria dado que existen ilimitadas opciones y no son una amenaza de integración hacia adelante. |
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Los medios digitales están tomando cada vez mayor |

Amenaza de sustitutos Medio a baja

relevancia en el marketing, mientras los tradicionales como diarios, revistas pierden popularidad.

- Por lo general el marketing digital puede competir en precio con las alternativas tradicionales. Es más, para el segmento PYME es literalmente imposible comunicar a través de la televisión o de muy alto costo publicar en periódicos de cadena nacional, comparado con hacerlo por Internet.
- Para el segmento de mayores empresas sigue siendo relevante la publicidad en medios como TV y Radio. En especial en el mercado hispano de Estados Unidos son muy fuertes estos dos medios.

Fuente: Besanko et al, 2000

Como conclusión al análisis, se observa que el mercado del marketing digital es incipiente en Estados Unidos y en el mundo en general. Existe una alta oportunidad para entrar y por ende se espera nuevos competidores sigan apareciendo, así como líderes se vayan consolidando. Este es un momento ideal para PagoRanking, la cual debe tomar con determinación la posibilidad de consolidarse en el mercado local y expandirse en el corto-medio plazo a Estados Unidos y luego otros países de Latinoamérica aprovechando el atractivo del sector, lo cual se traducirá en rentabilidad.

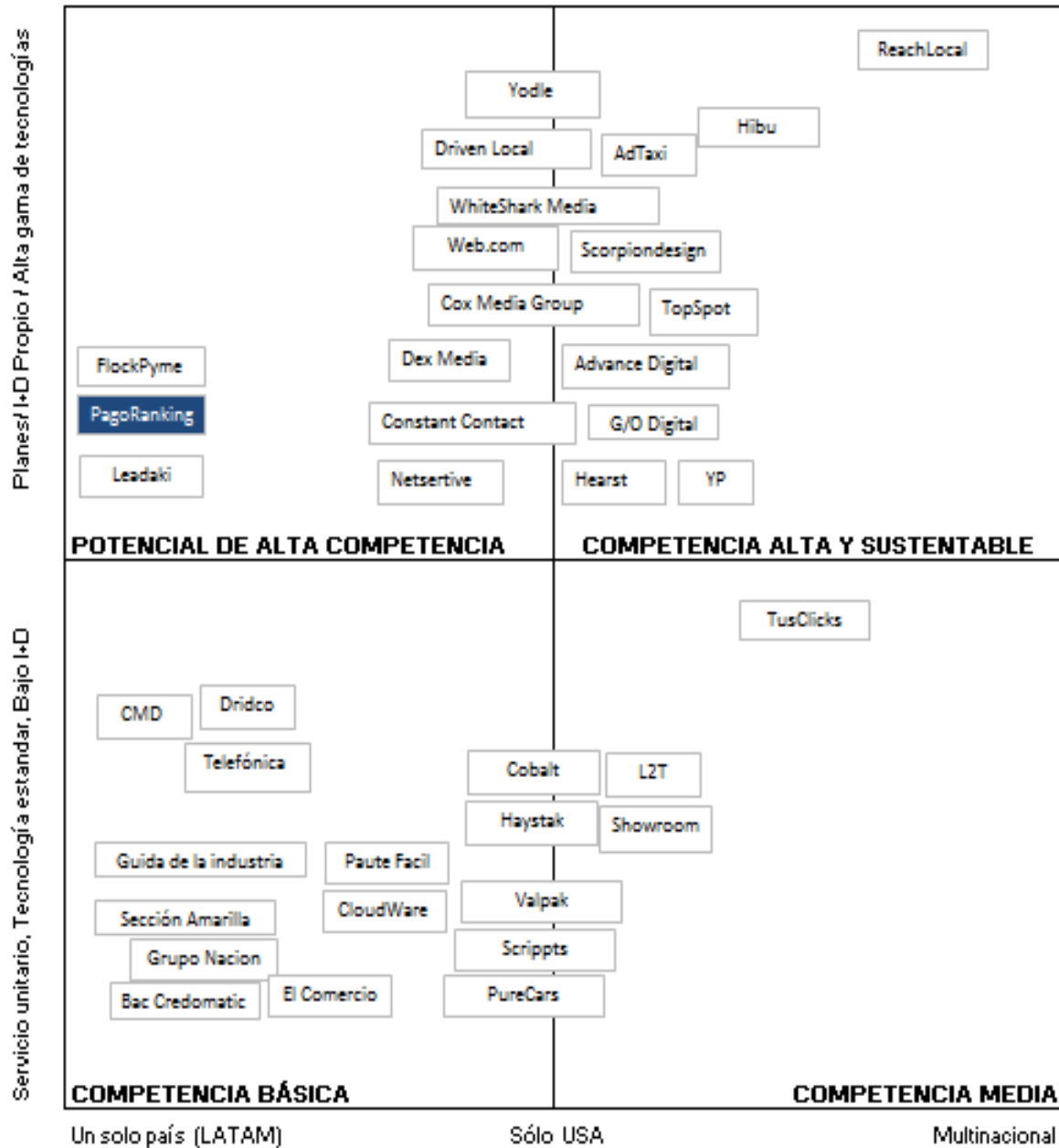
5.1.3. Análisis de escenario competitivo

Tal cual como se definió el negocio de la compañía PagoRanking, se identificó a 40 competidores a nivel de Latinoamérica y Estados Unidos. Esto bajo la premisa de ser Socios Premium de Google para atender el mercado de las pequeñas y medianas empresas, lo cual se ha transformado en una herramienta poderosa para diferenciarse de otras compañías (ver Anexo E).

La figura 7 muestra todos los actores que a la fecha son Socios Premium de Google para las PYMEs en Latinoamérica y Estados Unidos. La figura se ha dividido en cuatro cuadrantes de acuerdo al nivel de competencia observado con PagoRanking. De esta forma es posible reconocer que los actores Latinoamericanos están aún en un desarrollo incipiente, por lo general no están internacionalizados y basan su oferta de valor en la venta directa de las herramientas de marketing, sin considerar desarrollos propios o empaquetamientos que produzcan un mayor grado de valor a los clientes. En general no se observa segmentación de mercados, sin embargo se estima que esto se irá dando a medida que los consumidores se hacen más educados y demandan un mayor grado de especialización.

Actualmente PagoRanking se encuentra en el tercer cuadrante, dado que es una empresa que busca desarrollar tecnología, empaquetar soluciones y pronta a internacionalizarse.

Figura 7. Mapa de posicionamiento competitivo



Fuente: Elaboración propia en base a Google Premium Partners

Los competidores de mayor relevancia y que operan a nivel multinacional son ReachLocal, Hibu y Yodle, este último solo en Estados Unidos. A continuación en la tabla 11 se describe su posicionamiento y los productos ofrecidos.

Tabla 11. Identificación de los principales competidores a nivel de Latinoamérica y Estados Unidos

| Compañía | Misión | Target | Productos |
|-------------------|---|--|---|
| ReachLocal | <p>Ayudar a las PYMEs en todo el mundo a adquirir, transar y retener clientes. El objetivo de la compañía es ser “one-stop shop” online para las PYMEs.</p> | <p>Clientes Premium definido como aquellos que van desde 10 a 30 empleados, ingresos anuales entre 1 y 10 millones de dólares y que gastan un presupuesto anual de US\$40.000 en marketing.</p> <p>La empresa tiene su casa central en Estados Unidos y sucursales en México, Canadá, Japón, Australia, UK, Alemania, Holanda, Brasil. Actualmente supera los 2.000 empleados con los cuales maneja más de 23 mil clientes.</p> <p>Últimamente la compañía se ha enfocado en ciertos segmentos como servicios del hogar, servicios profesionales, Servicios especiales, y salud.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • SEM - ReachSearch • SEO- ReachSEO • Display Marketing - ReachDisplay • Retargeting - ReachRetargeting • ReachCast. • ReachEdge: integra un sitio web inteligente (optimizado para móviles), optimizado para los buscadores y con la tecnología para gestionar clientes (automatizado). • TotalLiveChat y Call tracking • TotalVideoNow y TotalBannerNow. • ReachCommerce: Son sitios web que hacen los negocios 100% online. Se puede reservar, agendar, comunicar, monitorear y pagar. |
| Hibu | <p>Se definen como partner de marketing para PYMEs Su principal negocio son las páginas amarillas.</p> | <p>Casa matriz en UK y sucursales en EE.UU., España, Argentina, Chile, Perú. La compañía cuenta con más de 12 mil empleados en todo el mundo.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño de sitios web • SEO • SEM • Display marketing • Páginas amarillas • Video para Youtube • Asistencia para página en Facebook |
| Yodle | <p>Provee soluciones de marketing basado en la nube. La ventaja competitiva radica en el conocimiento y volumen de clientes en distintas industrias</p> | <p>Segmento PYME Está ubicada en Estados Unidos.</p> <p>Yodle se creó en el año 2005 y a la fecha tiene más de 1100 empleados</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Diseño y construcción de sitios web • SEO • SEM • Relationship Marketing • Display marketing • Reporte de desempeño • Creación y mantención de sitio en Facebook • Email Marketing • Opiniones de clientes |

Fuente: Elaboración propia en base a sitios web y reportes anuales de las empresas competencia.

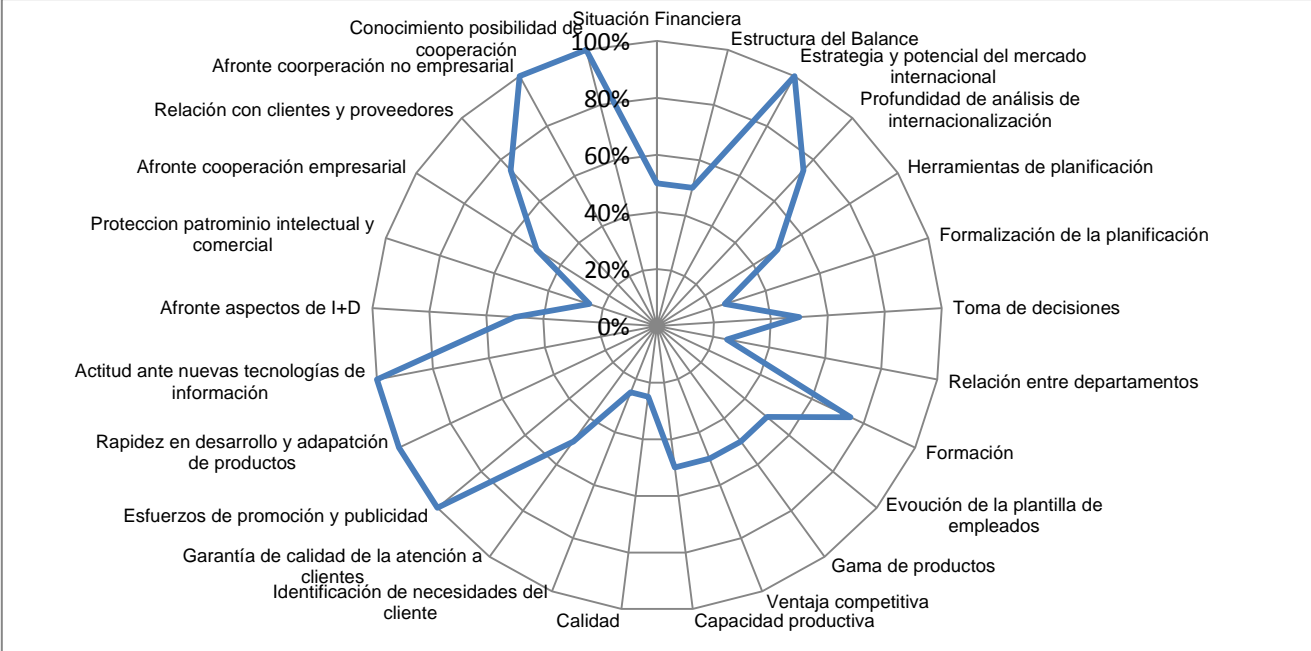
Los anteriores competidores se han considerado especialmente interesantes dado su desarrollo y liderazgo en la industria, el nivel de internacionalización, así como el enfoque hacia la pequeña y mediana empresa, lo cual está en la línea del desarrollo de PagoRanking. Se observa que las herramientas de marketing utilizados son prácticamente las mismas, sin embargo en el caso de ReachLocal se puede concluir que tiene un enfoque de diferenciación a través del desarrollo propio de productos y tecnologías y con un claro objetivo de ser “one-stop shop” para las PYMEs, lo cual significa hacerse cargo desde posicionar a las empresas para ser reconocidas en el ambiente digital, de captar el interés de potenciales clientes, generar la visita a los sitios web, cotizaciones, cierre de la venta y la posterior gestión de esos clientes para mejorar su retención o afinidad con la marca. Además ReachLocal ha mostrado avances en segmentar a sus clientes seleccionando algunos sectores tales como servicios del hogar, servicios profesionales, servicios especiales, y salud.

5.2. Ambiente interno “readiness assessment” para la internacionalización

Como se ha mencionado anteriormente, PagoRanking es una empresa joven, que se encuentra en plena etapa de penetración y crecimiento en el mercado chileno, por ello es de alta importancia evaluar las condiciones internas y de madurez para enfrentar la internacionalización. Con este objetivo ello se aplicó la “Encuesta de Autodiagnóstico para la Pyme: Accesos a nuevos mercados”, desarrollada por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo de España (Servicios.ipyme.org, 2014). Esta encuesta fue respondida por el dueño de la organización y gerente general (ver anexo F).

La encuesta de autodiagnóstico contempla una serie de preguntas distribuidas en siete áreas: Financiamiento, estrategia, liderazgo y organización, productos y procesos, marketing, innovación tecnológica, y cooperación y alianzas. La figura 8 muestra los resultados del análisis de las variables analizadas y que son discutidas a continuación.

Figura 8. Condiciones internas de la empresa para la internacionalización



Fuente: Elaboración propia en base a encuesta

5.2.1. Resultados de la evaluación interna

a. Financiero:

La compañía inició sus operaciones a fines del año 2011, sin embargo no fue hasta el año 2014 que experimentó un mayor crecimiento, una vez que fue capaz de ajustar propuesta de valor, incorporar nuevos servicios, y al mismo tiempo consolidar a un equipo de ventas, producción y servicio al cliente. Así en enero del año 2014 se alcanzó una facturación por \$11 millones, mientras en octubre alcanzó \$42 millones. De acuerdo a un estado de resultados preliminar al 30 de noviembre se han generado 33 millones de utilidades netas (ver Anexo G).

Dada la oportunidad de crecimiento, la empresa está trabajando en un plan de inversión y crecimiento acelerado a nivel nacional lo cual demandaría del orden de \$150 millones en capital de trabajo en los primeros seis meses. Dado esto, existe un consenso que la compañía no cuenta con los fondos suficientes para soportar de manera autónoma la internacionalización, al menos no en el año 2015, no obstante existen avanzadas conversaciones con el grupo de inversionistas CityGlobal, quienes podrían dar soporte financiero en el corto-mediano plazo.

Es importante también mencionar que PagoRanking es una compañía que se compone principalmente de activo circulante, a la fecha no tienen deudas. No genera un alto crecimiento de capital de trabajo como consecuencia de ciclo de negocio dado que las cuentas son cobradas anticipadamente, con excepción de pocos clientes de mayor envergadura, los cuales acceden a un crédito de 30 días.

b. Estrategia:

En términos de estrategia la compañía tiene perfectamente definido su misión y visión. Principalmente busca convertirse en líder de marketing digital en el mercado hispano para pequeñas y medianas empresas, a través de un proceso de internacionalización. Así también se han definido los valores y la cultura comienza a ser cada vez más fuerte.

Por otro lado, se aprecia que la compañía tiene un alto conocimiento de sus competidores, analizando su posición competitiva de manera continua.

La sistematización en la búsqueda información de mercado, tendencias y otros indicadores externos está menos clara, generalmente se hace en la medida que se requiere, pero no se documenta ni se distribuye adecuadamente hacia los responsables para que realicen análisis correspondientes para soportar la toma de decisiones. Así este estudio es el primer análisis relevante para la compañía.

Otra debilidad es la falta de mecanismos y disciplina para la implementación de los lineamientos estratégicos. Actualmente no se lleva registro ordenado, ni existen instaurado métricas que permitan medir la evolución en distintas áreas como financiera, operacionales, innovación y la perspectiva hacia los clientes.

Adicionalmente, se aprecia que la empresa no ha identificado completamente las actividades de soporte de su estrategia de diferenciación, fuentes de ventaja competitiva. Aunque se sabe que la compañía es reconocida por aceptar cambios y retos en tecnología y resolverlos de manera muy rápida, es capaz adaptar e introducir exitosa y rápidamente nuevos productos en el mercado dado su fortaleza en ventas y que es capaz de visualizar y traspasar el valor creado para los clientes.

c. Estructura Organizacional y Personas:

Actualmente la empresa cuenta con una estructura funcional, separada en seis gerencias: Marketing & Educación, Operaciones, Comercial, Tecnologías, Administración y Recursos Humanos. A nivel comercial se identifican tres fuentes de liderazgo en los cargos del Gerente General, Gerente de Tecnologías y Gerente Comercial, la cual es una cúpula familiar que toma todas las decisiones. Se aprecia un relacionamiento entre departamentos que sólo involucra trabajos y temas operacionales diarios, por lo cual existe un bajo poder de involucramiento y poder de decisión en los cargos inferiores.

El entrenamiento en la compañía se ha dado para temas específicos, directamente aplicable al funcionamiento de la empresa, especialmente al equipo de venta y experiencia de clientes.

La incorporación de nuevo personal se evalúa en base a las necesidades de crecimiento en el corto plazo, pero también se está proyectando en el mediano y largo plazo para soportar el crecimiento acelerado que se espera alcanzar en el próximo año.

d. Productos/Procesos:

Los procesos están en continuo cambio dado por el crecimiento y la evolución de la compañía. Actualmente se está documentando y describiendo cada uno de ellos para lograr establecer estándares que permitan construir sobre el aprendizaje.

Los sistemas que utiliza la compañía se compone de un CRM que maneja la información de los clientes y facilita el seguimiento de las cuentas. Además cuenta con un software que facilita la generación y monitoreo de campañas de marketing, permitiendo el escalamiento. Todos los demás procesos e información están montados sobre planillas en Google Drive en la cual los usuarios con autorización pueden visualizar y modificar la información.

La inexistencia de procesos de aseguramiento de calidad es una factor que proporciona una debilidad a la compañía, especialmente frente a sus clientes, por lo cual se hace completamente crucial avanzar en esta dirección, logrando así detectar fallas, errores, y mejorar continuamente.

e. Marketing:

Se observa que la empresa utiliza más bien su propia percepción y conocimiento del área de marketing y estrategia para hacerse una idea de las necesidades del cliente.

Por ende hay un nivel sub-óptimo de uso de la información tanto que se puede recoger de la misma cartera de clientes como así también del ambiente externo, que a la postre permita el mejoramiento y ajuste de los servicios a las necesidades del cliente, así como una mejor segmentación.

En la relación con el cliente, hoy se usan las herramientas tecnológicas que posee la empresa, principalmente a través de la gerencia de experiencia de clientes.

La empresa cuenta con un plan de promoción comercial y publicidad, que utiliza principalmente los medios digitales y redes sociales como Twitter y Facebook. El departamento de ventas realiza también contactos en frío (email y telefónico) con los cuales logra atraer a una masa importante de nuevos clientes de forma continua. Otro medio que ha sido regularmente utilizado son las charlas sectoriales (presentaciones en seminarios), en las cuales la compañía se ha asociado con partners locales que proporcionan la entrada a estos eventos donde participan clientes objetivos.

f. Investigación y Desarrollo:

La empresa ha definido la investigación, desarrollo e innovación como eje fundamental para lograr un posicionamiento y crecimiento sustentable del negocio. Cabe mencionar que es factor común en los líderes de la industria.

Si bien no se han desarrollado innovaciones hasta el momento, la compañía cuenta con una gerencia de tecnologías que espera poner en práctica desde el año 2015 buscando generar soluciones innovadoras tanto en procesos (mejora interna) como en productos/servicios.

Por otro lado, la compañía ha demostrado tener capacidades distintivas en la adaptación de elementos existentes (productos, tecnologías) y colocarlos exitosamente en el mercado, todo esto en tiempos muy reducidos, por lo que la calidad y rapidez son elementos competitivos de la cultura.

Con respecto a la propiedad intelectual (marcas y patentes) no se tiene un claro lineamiento hasta el momento, aunque la compañía tiene su marca registrada.

g. Cooperación:

No se tiene una actitud clara frente a la cooperación empresarial. Aunque la compañía indica que si se presentara una oportunidad interesante de cooperación, la estudiarían como harían con cualquier otra opción empresarial relevante.

Con clientes y proveedores se tiene una relación de colaboración en aspectos de común interés. En este caso especialmente con Google en calidad de partner y otros proveedores de software.

Con respecto a la cooperación pública se tiene una actitud altamente favorable, actualmente están ejecutando un programa Capital Semilla de Innova Chile Corfo, que ha permitido apoyar y sostener el crecimiento acelerado y la demanda de recursos. A su

vez, se han iniciado conversaciones con ProChile para lograr el apoyo a la internacionalización. Es así como la empresa es consciente de las múltiples oportunidades de cooperación y programas, a nivel nacional principalmente.

5.2.2. Conclusiones al análisis interno

- Estado Financiero: Positivo, no obstante un crecimiento acelerado requiere soporte de inversión externa.
- Estado Estrategia: Neutral, si bien existen las capacidades para generar un crecimiento sostenible, la compañía adolece de planificación estratégica y disciplina para implementar una estrategia de internacionalización.
- Estado Estructura Organizacional y Personas: Neutral, estructura organizacional está actualmente en desarrollo, se debe mejorar en la toma de decisiones y crear algunos cargos tales como planificación estratégica y negocios internacionales.
- Estado Productos/Procesos: Negativo, requiere mejoras y mayor control para alcanzar eficiencia operacional mínima requerida para competir globalmente. Requiere además sistemas que soporten alto volumen de transacciones.
- Estado del Marketing: Neutral, si bien la compañía tiene un excelente manejo del marketing, el cual usa para su propio crecimiento, esta adolece de un manejo avanzado de las necesidades del cliente. Existe una oportunidad de construir una estrategia con foco en el cliente lo cual permitiría sustentar un crecimiento sostenible.
- Estado Investigación y Desarrollo: Positivo, dado que existe una alta orientación al desarrollo de nuevas soluciones e innovaciones y una cultura de rápido cambio y adaptación.
- Estado Cooperación: Positiva, ya ha desarrollado programas de cooperación con compañías en Chile y partnership con Google. En términos públicos participa activamente con Corfo y ProChile.

5.3. Análisis FODA

A modo de resumen o conclusión del capítulo, el análisis FODA describe las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la compañía para la internacionalización, el cual ha sido desarrollado en base al análisis de mercado, del ambiente externo, y de las condiciones internas de la compañía. El detalle de los principales puntos identificados se muestra en el Anexo H.

Como conclusión, se expone que, a pesar del hecho de que hay una oportunidad interesante en el mercado de Estados Unidos y Latinoamérica en general, existe un significativo camino por recorrer por parte de la empresa previa a la internacionalización. Entre ellas se vislumbra el establecimiento de mejoras en procesos, planificación y control; enfoque y segmentación de clientes, consolidación de la estructura organizacional, y aumento de la penetración del mercado nacional. Por otra parte, se requiere contar con una propuesta de valor significativa si se quiere competir de manera sostenible en el mercado internacional, dado que los líderes del mercado son actores activos en el desarrollo de soluciones y tecnología que permite

asegurar en mayor éxito en las campañas y satisfacción al cliente, así también como optimizar los procesos internos para hacer factible el escalamiento aprovechando economías de escala. Lo anterior será tomado como insumo principal para desarrollar la estrategia de entrada y la implementación.

6. ESTRATEGIA DE INGRESO

Este capítulo inicia con el análisis de la situación de la empresa con respecto a los factores críticos de éxito. Luego se desarrollan las alternativas de entrada al mercado de Estados Unidos, lo cual es una propuesta en base a las conclusiones anteriores y a la evaluación de pros y contras de cada opción.

6.1. Ventajas competitivas

El análisis de las ventajas competitivas se realiza en base a los factores críticos de éxito para la compañía, en base a ello se establece la situación competitiva de la empresa en la tabla 12.

Tabla 12. Ventajas competitivas

| Factores críticos de éxito del negocio | Situación |
|---|--|
| <u>Habilidad para tomar nuevas tecnologías:</u> Capacidad de tomar conciencia de las nuevas tecnologías en la industria y de las tendencias generales en tecnología, nuevos medios y de las oportunidades de marketing. | Positiva , rapidez para enfrentar la adaptación tecnológica. Integrarlos en la propuesta de valor de manera rápida y efectiva. Flexibilidad, debido a su tamaño aún pequeño, lo que les favorece para adaptarse a los cambios del mercado. |
| <u>Habilidad para innovar y servir de mejor forma a sus clientes:</u> Dada la inmensa necesidad de la PYME por incorporar tecnologías de información a sus procesos comerciales, en especial para la captación, gestión y retención de clientes, es que la diferenciación y competitividad en la industria irá de la mano con la capacidad de detectar e innovar en nuevas soluciones para el segmento de clientes (economías de ámbito). | Negativa , una posición desfavorable en cuanto a capacidades y recursos para el desarrollo. Positiva , en el ámbito de enfrentar bajos costos fijos debido a que es una empresa mediana y joven en relación a sus competidores de más alto nivel. |
| <u>Cumplimiento de la promesa de valor al cliente (retención):</u> Es esencial ser capaz de mostrar a los clientes los resultados del dinero invertido en las campañas, de manera directa en un aumento de ventas y/o en reconocimiento de marca. | Neutral , dado que es lo que se busca, sin embargo la tecnología utilizada no entrega el soporte suficiente para garantizar resultados positivos en el 100% de los clientes. |
| <u>Habilidad de producir ideas únicas:</u> Proveer a los clientes ideas únicas sobre cómo promover sus productos y servicios puede ayudar a la sustentabilidad y a la retención de clientes. | Negativa , el tamaño y estado actual de la compañía no permite el desarrollo de ideas nuevas. En desventaja con respecto a los líderes del mercado. |
| <u>Enfoque al cliente:</u> Dado que las campañas de marketing no son necesariamente garantía de resultados en ventas es que se requiere un constante monitoreo de resultados | Positiva para atender al mercado hispano hablante, lo que los favorece con respecto a los principales competidores |

con el fin de mantener informado y apoyar al cliente a cambiar ciertas estrategias. El enfoque al cliente permite sustentar la estrategia y crecimiento a largo plazo.

del mercado Norteamericano.

Habilidad para encontrar y formar empleados altamente calificados: Este es aún un mercado incipiente, donde pocas compañías lideran, por ende existe aún un bajo número de potenciales empleados calificados. Por tanto será clave el proceso de contratación de talentos y la formación acorde con la cultura de la compañía.

Neutral, la captación de nuevos empleados se está realizando de manera coordinada y de calidad. En Chile se cuenta con ventajas, es posible pagar más por los buenos elementos, pero a nivel internacional no se cuenta con experiencia. No existen procesos formales de formación.

Positiva, por menores costos de personal, lo cual es una ventaja si se opera desde Chile como centro de operaciones.

Fuente: Elaboración propia

6.2. Modalidad de entrada

Existe una amplia gama de estrategias de entrada al mercado internacional, entre las más comunes se encuentran: Exportación Directa e Indirecta (comercio transfronterizo), Joint Venture, Alianza Estratégica, Adquisición, Fusión, Greenfield (sucursal propia), Licencia, Franquicia (Huerta et al, 2008).

Como una forma de simplificar el análisis, se ha descartado la Adquisición de un competidor o una empresa en operación en el mercado de Estados Unidos, principalmente por dos razones: primero no se cuenta con los recursos ni el patrimonio suficiente para hacerlo, y por otro lado una adquisición demandaría como elemento básico generar ventajas competitivas que vienen dadas a través del desarrollo tecnológico, lo cual está presente sólo en las compañías líderes, las cuales no están al alcance.

También se concluye que una Fusión no sería adecuada dada la inmadurez de la empresa en el mercado, lo cual la dejaría ante un escenario de bajo poder de negociación, obteniendo una baja participación en el caso de ocurrir esta alternativa.

Adicionalmente se descarta Licenciamiento y Franquicia dado que no se cuenta con tecnología propia (procesos patentados o protegidos) lo cual no le otorgaría ninguna ventaja para realizar esta alternativa. Además, esto llevaría a una fuga de conocimiento y a una pérdida de control, asociada también a una imagen de marca débil. En suma a lo anterior, se perdería el ámbito estratégico de foco en los clientes, dado que no se estaría recabando información directa de ellos.

En consecuencia a lo anterior, los posibles candidatos corresponden a las alternativas de Joint Venture, Alianza Estratégica, Greenfield y Exportación. En el Anexo I se explica cada una de las cuatro alternativas, mientras que en la tabla 13 se indican las ventajas y desventajas de cada estrategia.

Tabla 13. Ventajas y desventajas de las estrategias de entrada sugeridas

| Estrategia | Ventajas | Desventajas |
|--|---|--|
| Joint Venture (creación de una nueva sociedad conjunta) | <ul style="list-style-type: none"> • Puede significar funcionar bajo el alero de un socio reconocido en el mercado de las PYMEs en Estados Unidos. • Puede permitir utilizar tecnología y metodología probada y líder del mercado. • Disminuye riesgo de fuga de conocimiento. • Puede acelerar el crecimiento y hacer más fácil el escalamiento. • Puede apoyar el desafío en el idioma inglés, mientras desde Chile se opera en español. • Puede soportar el crecimiento inmediato a los buscadores más populares en US (Google, Yahoo y Bing). • Puede proporcionar mayor información y conocimiento del mercado local. • Mayor facilidad de instalación. • Inversión compartida, menor riesgo. | <ul style="list-style-type: none"> • Acertar con el partner adecuado. Posibilidad de fricciones en estilos de liderazgo, cultura, etc. • Posición actual no permite negociar favorablemente, asumiendo una pérdida de control, y con ello cultura organizativa (sería lo más cercano a ser absorbidos). • Alta probabilidad de perder la imagen de marca, en favor de la del socio, o bien de la creación de una nueva. • Pérdida de captura de valor, asumiendo que parte importante del valor se la lleva la contraparte. • Disminución de la capacidad y motivación de desarrollo de tecnología propia, y puede afectar la cultura organizacional. |
| Alianza Estratégica (contrato con tiempo específico, con objetivos específicos) | <ul style="list-style-type: none"> • Se mantienen todas las ventajas del Joint Venture. • Permitiría posicionar mejor la marca propia, y crecimiento de valor. • Se mantiene la cultura. • Baja el riesgo de ser absorbido a bajo valor comercial. | <ul style="list-style-type: none"> • Puede afectar el desarrollo de tecnología, dado que pudiera existir fuga de conocimiento. • Requiere un claro entendimiento, compatibilidad, y equilibrio en los esfuerzos. |
| Greenfield | <ul style="list-style-type: none"> • Máximo control sobre las actividades del negocio. • Mantención de la cultura organizacional. • Se mantiene desarrollo de tecnologías y baja fuga de conocimiento. | <ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de inversión en establecimiento y posicionamiento. • Escalamiento se hace más complejo y lento. • Requiere superar la barrera idiomática. • Requiere negociar con Yahoo y Bing para representarlos en el segmento PYME. • Tiempo requerido en adquirir conocimiento del mercado local. • Instalación más compleja. • Requiere formación de un equipo local. • Requiere alta tecnología y recursos para competir con los líderes en I+D. |

Exportación directa e indirecta

- Bajo nivel de inversión en establecimiento.
- No requiere mayores costos de instalación.
- Baja fuga de conocimiento y se mantiene capacidad y estrategia de desarrollo de tecnología.
- Pérdida de control de lo que hagan terceros.
- Muy difícil lograr la atención y satisfacción de cliente, dada la lejanía geográfica.
- Lento aprendizaje del mercado.
- Se requiere inversión en posicionamiento.
- Manejo idioma
- Requiere negociar con Yahoo y Bing para representarlos en el segmento PYME.
- Difícil y lento escalamiento.
- Control medio, puede existir distorsiones entre intermediarios.
- Altos recursos en I+D para ganar la batalla competitiva.

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente se ha llevado a cabo un análisis de peso específico que considera los aspectos claves del negocio, así como las acciones estratégicas previamente planteadas en el plan. Así en el Anexo J se plantea las principales variables reconocidas en el ambiente externo y al interior de la compañía, a los cuales se les ha asignado un valor de importancia que va desde 0 al 100%.

En el Anexo I se especifica también el cálculo de estos factores de acuerdo a cada una de las alternativas de entrada, lo cual arroja como resultado los valores indicados en la tabla 14, siendo el de mayor valor el más atractivo.

Tabla 14. Selección de la estrategia de entrada en base a factores claves para la internacionalización

| | Joint Venture | Alianza estratégica | Greenfield | Exportación |
|---------------------------------------|----------------------|----------------------------|-------------------|--------------------|
| Aspectos negociables | 0,68 | 1,38 | 1,88 | 1,36 |
| Aspectos estratégicos | 1,33 | 1,31 | 1,35 | 0,9 |
| Aspectos tácticos | 2,75 | 2,25 | 1,5 | 1,2 |
| Nivel de inversión y facilidad | 0,94 | 1,51 | 0,23 | 2 |
| Total | 4,91 | 5,73 | 4,71 | 4,74 |

Fuente: Elaboración propia

Para concluir este análisis, dado las actuales condiciones de la empresa, así como los factores del negocio, se propone la generación de una alianza estratégica, la cual es un contrato con uno o más empresas en el mercado de Estados Unidos, que facilite el acceso a las redes de clientes y permita una rápida entrada y con ventaja competitiva. Esta alianza debería ser realizada con el objetivo específico de entrar y conquistar al

mercado hispano de Estados Unidos, la cual debe además procurar alcanzar los siguientes aspectos (Sharma, 2001).

- Posicionar la marca PagoRanking.
- Mantener y fortalecer el know-how de la empresa, como una forma de mantener el foco en el desarrollo de tecnología.
- Mantener el control en la alianza estratégica.
- Buscar y seleccionar los posibles socios estratégicos que confieran la mayor posibilidad de adquirir tecnologías, métodos y procesos que puedan ser absorbidos por la compañía (proceso de aprendizaje).
- Preocuparse por mantener la cultura de la organización y su enfoque al cliente.
- El socio idealmente debe procurar la certificación de otros motores de búsqueda populares en Estados Unidos (Yahoo y Bing).
- La compañía deberá evaluar sus necesidades de idioma inglés y planificar en el corto plazo la capacitación de sus empleados claves.

6.3. Alternativa de alianza estratégica

Una alternativa beneficiosa de alianza estratégica es con el actor líder del mercado, ReachLocal (ver Anexo K), quien ya ha entrado en conversaciones con PagoRanking dado su interés en el mercado chileno. Si bien el interés de ReachLocal es entrar a Chile por medio de un socio estratégico, es evidente el beneficio que PagoRanking puede ofrecer a ReachLocal para conquistar el mercado hispano en Estados Unidos y otras economías hispanohablantes, desde dos puntos de vista, primero por la ventaja del idioma, por lo cual ReachLocal no ha tenido éxito, y segundo porque PagoRanking puede operar a más bajo costo desde Chile para productos con mayor intensidad de mano de obra como SEO y desarrollo de sitios web, entre otros.

Entre las ventajas que esta asociación puede generar se detallan las siguientes:

- ReachLocal es el líder indiscutido del mercado en marketing digital para PYMEs, posicionado en los cinco continentes, lo cual proporciona la imagen de marca para penetrar el mercado y hacer frente a la competencia.
- ReachLocal es partner de Google, Yahoo y Bing, lo cual proporcionaría una rápida certificación para PagoRanking.
- ReachLocal se enfoca principalmente en el mercado angloparlante, aunque recientemente entró al mercado Mexicano y también está presente en Brasil. Esto haría las propuestas compatibles para el mercado de Estados Unidos y otros de Latinoamérica.
- ReachLocal puede proveer el know-how tecnológico, el conocimiento en el mercado local, sistemas de gestión y comercialización, y las metodologías para el escalamiento. En especial para los servicios de Search Engine Marketing (SEM)
- ReachLocal podría conquistar Latinoamérica a través de PagoRanking. Lo cual es un valor interesante para el socio Norteamericano.

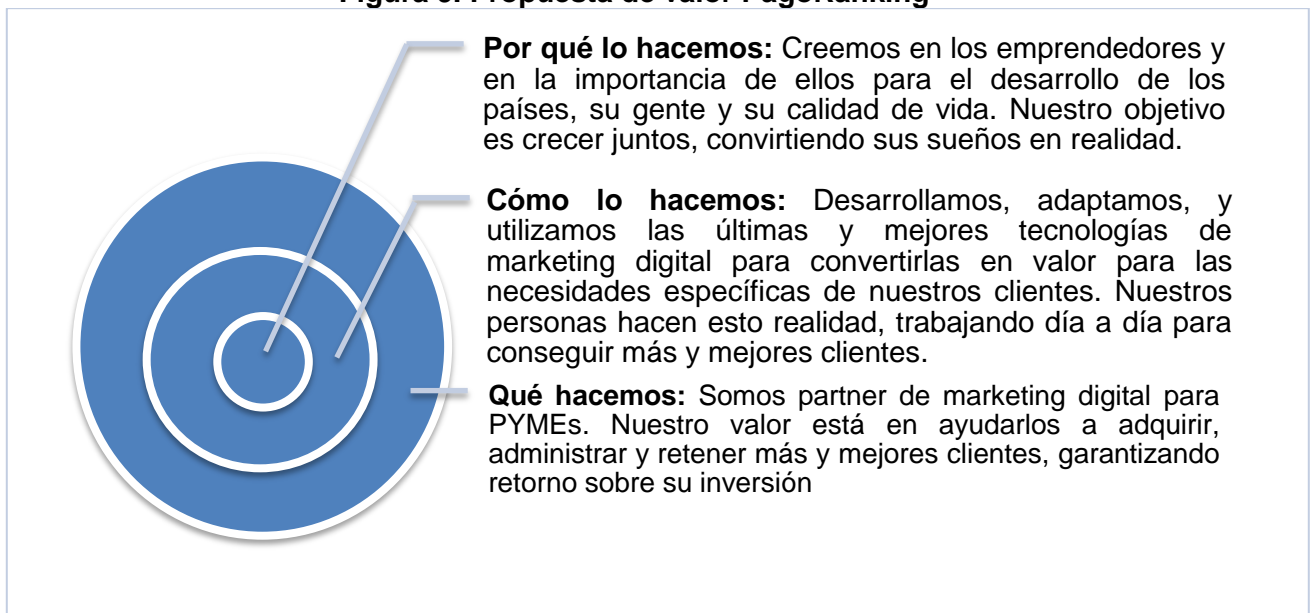
- Ambas compañías comparten cultura y filosofía de generar mayor valor al cliente usando tecnologías con un enfoque al cliente.
- La tecnología de ReachLocal permite la gestión de miles de campañas en paralelo, con alta eficiencia y éxito. Por el contrario, esta es una debilidad de PagoRanking dado que no cuenta con un sistema adecuado y efectivo para ello, y aunque se ha utilizado soluciones existentes en el mercado, los resultados no han sido exitosos.
- Con respecto a los servicios SEO y Diseño de sitios Web, PagoRanking cuenta con ventajas comparativas frente a ReachLocal dado la intensidad de mano de obra que requieren tales servicios y que en Chile se pueden realizar a más bajo costo, es por ello que esta alianza puede significar llevar estos servicios al mercado de Estados Unidos y también a la base de clientes de ReachLocal en otros lugares del mundo, lo cual tendría impacto sin precedentes para el crecimiento de PagoRanking y sin duda un beneficio para ReachLocal para ofrecer un servicio integral a sus clientes. En consecuencia, en adelante se evaluará esta estrategia de entrada.

7. IMPLEMENTACIÓN

7.1. Propuesta de valor

PagoRanking es una empresa con un enfoque integral al cliente. La satisfacción al cliente los diferencia de los competidores, así como la cultura de rápida adaptación al cambio y a las necesidades del cliente. Los tres pilares asociados a la propuesta de valor se muestran en la figura 9.

Figura 9. Propuesta de valor PagoRanking



Fuente: Elaboración propia utilizando el modelo de Sinek (2009).

7.2. Posicionamiento competitivo

La mayoría de las empresas competidoras están enfocadas en atender a los clientes PYMEs, tanto en Latinoamérica como en Estados Unidos, no obstante su foco ha estado más centrado en la tecnología, existiendo muy pocos competidores que muestren un avance en desarrollar o adecuar sus propuestas de valor hacia la satisfacción al cliente. PagoRanking se define en este contexto como un fanático de la satisfacción del cliente a nivel estratégico.

De esta forma las tres propuestas de marca de PagoRanking, que lo diferencian de su competencia son:

- Aumentar la cantidad de prospectos calificados que recibe cada mes utilizando las herramientas de internet.
- Aumentar las ventas y rentabilizar la inversión dada la alta tasa de conversión.
- Satisfacer todas las necesidades de marketing online en un solo lugar, para capturar, gestionar y retener más y mejores clientes.

Por otro lado, PagoRanking busca participar activamente en el desarrollo tecnológico asociado a dar un servicio integral de marketing digital, lo que conlleva a ofrecer servicios que apunten a capturar nuevos clientes, administrarlos y ayudar también a retener esos clientes para las PYMEs. Estos dos enfoques serán los drivers que moverán el accionar estratégico de la compañía en el mediano plazo, estando siempre atentos a los cambios en el ambiente externo con respecto al mercado y sus competidores (ver figura 10).

Figura 10. Matriz de posicionamiento

| | | | |
|----------------------------------|------|--|--|
| Desarrollo tecnología/Innovación | Alto | Se enfoca en desarrollo poniendo énfasis en competir por mejor tecnología, no importando si atiende de forma específica las necesidades del cliente. | Busca satisfacer al máximo las necesidades de las PYMEs, en todo el proceso de captación, gestión, y retención de clientes. Principalmente adapta y soluciones, a la medida, logrando dar solución a todos los requerimientos de marketing en un solo lugar. |
| | Bajo | Se enfoca en ofrecer la tecnología, sin importar las necesidades específicas del cliente. No segmenta, no mide satisfacción, no innova | Se enfoca en satisfacer las necesidades del cliente, utilizando tecnología existente en el mercado. |
| | | Foco en la tecnología | Foco en el cliente |

Fuente: Elaboración propia

7.3. Segmento objetivo

Se propone una segmentación tal como se indica en la figura 11. Como se describió en el análisis de mercado, existe un segmento de mayor relevancia para los servicios de marketing digital, integrado por las compañías que tienen entre 5 y 99 empleados. Sin embargo, de acuerdo a las capacidades de la empresa y a su relación con la competencia establecida, se propone mantener el enfoque hacia el mercado hispano, el cual se estima en un 17% del total, de acuerdo a la proporción de la población hispana en Estados Unidos. A su vez si se proyecta esta proporción en los estados de Miami-Dade en Florida y en Los Ángeles California, el mercado objetivo alcanza a 41 mil y 96 mil empresas respectivamente. Por otro lado, si se analiza desde el punto de vista del número de empresas iniciadas en Estados Unidos por hispanos, se obtiene una estimación de potenciales clientes de 28 mil y 18 respectivamente.

Figura 11. Segmento objetivo en Estados Unidos



Fuente: elaboración propia en base a censo <http://www.census.gov/econ/subs/>

De una forma más precisa, PagoRanking ha definido a sus clientes como:

- Empresas que facturan entre 400.000 a 10 millones de dólares anuales.
- Con un ticket promedio de una campaña de 400 dólares mensuales.
- Que cliente invierta como mínimo 1200 – 1500 dólares en publicidad mensual, y por ende un 30% en marketing online.

- De preferencia pertenezcan a las industrias: Automotriz, Servicios profesionales, Mantenimiento del hogar, Inmobiliario, Turismo, Belleza y salud.
- Sus clientes son consumidores (B2C) y no necesariamente empresas (B2B).
- Necesitan que sus clientes, en su mayoría, hagan contacto antes de la visita/compra (llamada, chat, e-mail, formulario, cotización).
- Sus productos/servicios tienen un alto nivel de búsqueda en Internet, es decir la plataforma de búsqueda para ellos funciona bien.
- Quieren más clientes y tienen la capacidad para atenderlos.
- Tienen una infraestructura de servicios para atender demanda adicional.

7.4. Estrategia

Los siguientes puntos tienen relación al fortalecimiento de aspectos estratégicos necesarios para ingresar al mercado de Estados Unidos. La importancia de estos radica en mejorar el desempeño de forma de competir exitosamente.

- Fortalecer la estrategia (misión, visión, objetivos, valores, propósito o filosofía de largo plazo) y hacerla visible en toda la compañía. Incluir claramente la internacionalización como objetivo. De acuerdo al análisis se propone generar una visión centrada en el cliente, lo cual dará guía al desempeño futuro de la compañía en ventas, desarrollo e innovación.
- Hacer visible la forma como se cumplirán los objetivos, destacar cómo se compite y diferenciación con la competencia, cuál o cuáles serán los drivers que dirigirán el accionar de la compañía.
- Fortalecer la cultura de la compañía, los líderes deben preocuparse de hacerlo con cada empleados regularmente.
- Mantener un constante y sistemático monitoreo de los cambios y tendencias en el mercado, en la tecnología y en la competencia.
- Sistematizar los datos de ventas, clientes, resultados de clientes con tal de analizar y extraer información que permita tomar decisiones de mejora, implementación de nuevas soluciones, segmentación de clientes.
- Implementar sistema de planificación para todos los departamentos bajo el paraguas de la nueva estrategia, identificando claramente objetivos, resultados esperados y métricas de control.
- Visibilizar la planificación para cada departamento y para el liderazgo, con el sentido de que se pueda fácilmente recurrir a él.

El costo del desarrollo de la estrategia contempla la contratación de profesional para que la coordine y desarrolle durante 4 meses. Si bien estas acciones permean en toda la organización, se considera crucial para la internacionalización, por tanto se incluye en el proyecto en un 100%.

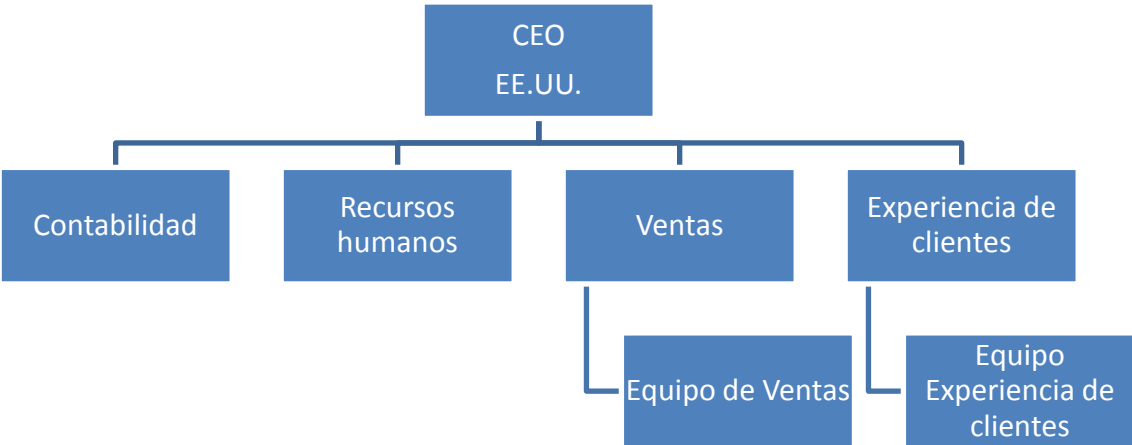
7.5. Estructura Organizacional

La estructura organizacional a implementar en Estados Unidos corresponde al de una compañía dedicada a la comercialización y a la postventa (ver figura 12). Esto

corresponde a la duplicación de los departamentos de ventas y de experiencia de clientes existentes en Chile. Se propone utilizar el departamento de operaciones y marketing de Chile. El departamento de I+D no será implementado en Estados Unidos dado que el socio ReachLocal proveerá toda la infraestructura tecnológica y la innovación en lo referente a SEM. Cabe mencionar que PagoRanking mantendrá como suyo las tecnologías de SEO y desarrollo de sitios web. Adicionalmente será eliminado el equipo encargado de la creación de campañas SEM dado que ReachLocal operaría directamente su plataforma y reportes.

No obstante, la estructura organizacional propuesta para Estados Unidos es simple, esta requiere una alta capacidad de comunicación tanto con PagoRanking Chile como con el socio ReachLocal. Desde Chile se obtendrá todo el soporte de operaciones para SEO y el desarrollo de sitios web, así como de marketing. Mientras tanto desde las oficinas de ReachLocal se obtendrá el soporte operativo para las campañas de SEM y el reporte de resultados de las campañas de marketing a clientes. El entrenamiento del personal sería proporcionado por ReachLocal Estados Unidos.

Figura 12. Estructura organizacional propuesta para Estados Unidos



Fuente. Elaboración propia

El responsable de ventas de Estados Unidos reportará al CEO de EE.UU., pero también al Gerente Comercial de Chile. En tanto el Gerente Comercial de Chile reportará directamente al Gerente General de la casa matriz. El CEO de EE.UU. reportará directamente al Gerente General de Chile.

Recursos humanos tendrá sólo un representante encargado de liderar la retención del talento en la compañía. Con respecto al reclutamiento y selección de CEO y Gerentes de unidad, se hará a través de terceros, mientras el personal de ventas y equipo de experiencia de clientes se realizarán internamente.

En el anexo L se presenta la propuesta para la organización en la casa central en Chile y en el anexo M se presenta la proyección de personas para la oficina de Estados Unidos, su perfil, así como los sueldos base considerados para cada perfil. Cabe

mencionar que se ha considerado un 10% de impuestos por salud y seguridad social en Estados Unidos (EY, 2014).

7.6. Operaciones, Infraestructura, I+D

7.6.1. Operaciones

Las operaciones serán enfocadas en Estados Unidos en dos procesos principales, la venta y la atención de clientes. A su vez en Chile se eliminará el equipo de campañas dado que se realizará directamente por el personal de ReachLocal en su plataforma tecnológica.

ReachLocal dispondrá de su tecnología para el manejo de los procesos internos, base de datos de clientes, reportes de resultados de campañas, así como de sus productos e innovaciones que serán comercializadas por el equipo de ventas.

Se ha considerado comisión por cierre de venta de un 30%, todo en base al margen de cada tipo de servicio. Además se ha considerado una comisión por renovación para el equipo de experiencia de clientes de un 4% sobre el margen de renovación.

7.6.2. Infraestructura

Las operaciones sólo requieren de oficinas para el equipo de ventas y de atención de clientes. En este contexto se espera arrendar oficinas en Miami, considerando un espacio suficiente para alojar al personal de venta y experiencia de clientes, el que se proyectará anualmente en base al crecimiento del equipo para atender las necesidades de los clientes. En base a lo anterior, se proyecta la necesidad de superficie(m²) de oficina para los siguientes años.

7.6.3. I+D

De acuerdo a la propuesta de ReachLocal, todos los productos y tecnologías desarrolladas por ellos podrán ser ofrecidas por PagoRanking. En este contexto se eliminará el presupuesto para Investigación y Desarrollo, lo cual se distribuirá en menor medida para el aprendizaje y posible adaptación, de ser necesario, de la tecnología de ReachLocal.

7.7. Marketing y ventas

7.7.1. Estrategia de marketing 4P

Este apartado considera la planificación de las acciones de marketing, que consiste en definir el producto, precios, plaza o canales de distribución y promoción & publicidad.

Producto: La oferta se basará en los siguientes productos/tecnologías de marketing digital:

- a) Diseño y desarrollo de sitios web:
 - a. Sitios web de servicios: Tienen por objetivo mostrar los servicios de una empresa, generar contacto a través de un formulario de cotización, páginas de contacto con mapas, galerías, etc.
 - b. Sitios e-commerce: Sitios web que incorporan carro de compra y por tanto de puede lograr la venta directa por Internet.
 - c. Landing page: Páginas creadas exclusivamente para una campaña digital. El objetivo de éstas es maximizar el nivel de conversiones (llamadas, rellenado de formularios, ventas) para hacer seguimiento comercial. De esta forma, se asegura de sacar el máximo provecho a su inversión digital.
 - d. Hosting y dominio: Adicionalmente se ofrece el hosting, infraestructura donde se alojan los sitios web para almacenar la información como videos, imágenes o cualquier otro contenido. En tanto el dominio de Internet es el nombre que permite registrar el sitio web en la red de Internet.

Los sitios web son autoadministrables por los clientes, son desarrollados para ser vistos tanto en computadores como en smartphones y tablets, y son optimizados para funcionar en los motores de búsqueda en la modalidad pagada y orgánica. Cabe mencionar que también se prestará el servicio de rediseño de sitios web para optimizarlos a las herramientas de marketing digital.

- b) SEM: Search Engine Marketing, conocido también como publicidad AdWords que se hace en los motores de búsqueda como Google, Yahoo o Bing, en los cuales se paga por cada clic que se hace en el sitio web que es encontrado por el buscador. Este es el principal servicio de marketing digital, y se utilizará la plataforma tecnológica de ReachLocal.
- c) SEO: Search Engine Optimization o también conocido como posicionamiento orgánico, es desarrollado por PagoRanking para que los buscadores reconozcan los sitios web en base a la relevancia del contenido. Por esta estrategia de posicionamiento no se debe pagar a los motores de búsqueda.
- d) Otras tecnologías: PagoRanking está incorporando nuevos servicios, dentro de los cuales se incluye Community Management y Facebook Ads, el primero tiene por objetivo manejar las redes sociales como Facebook, Twitter y LinkedIn con contenido de calidad, mientras que Facebook Ads es el servicio de publicidad pagada en Facebook.

Actualmente en Chile, la empresa ofrece planes a la medida que buscan satisfacer las necesidades específicas de cada cliente, adaptados al tamaño y objetivos de venta perseguidos.

Para el mercado de Estados Unidos se plantea generar un enfoque más fuerte hacia los clientes, buscando reconocer las industrias, sectores y empresas que cuentan con mayor potencial de crecimiento o impacto vía el uso del marketing digital para ofrecer planes Premium que genere resultados de mayor impacto. Se seguirá aplicado planes personalizados, pero con foco en los clientes relevantes, esto significará un incremento en el ticket promedio de venta.

Precio: En base a la experiencia en el mercado chileno y a al valor del ticket verificado desde la competencia en Estados Unidos (ver Anexo N), se ha establecido los precios de la tabla 15. Se actualiza los precios anualmente en un 3,5%. Cabe mencionar que para los servicios SEM se agrega un 10% al valor del plan por concepto de tecnología (esto es conocido en la industria como “technology fee” y se hace de común acuerdo con el motor de búsqueda).

Es muy importante comprender que para el caso de campañas Adwords, que es el principal producto del marketing digital, el precio se compone de un porcentaje que margina la empresa y el restante se invierte en la plataforma de Google. El valor a invertir en la campaña con Google depende a su vez de varios factores entre los que destacan:

- Competitividad de la industria: Mientras más competidores están ofreciendo los mismos productos/servicios a través de Google AdWords, más alto será el costo por click (CPC), y por ende más cara será la campaña.
- Lugar que se quiere ocupar en las búsquedas: Si quiere aparecer antes que sus competidores, entonces el valor de cada click es más alto y a su vez recibirá mayores visitas, lo que significará mayor costo de la campaña.
- Calidad de las palabras claves: Mientras mejor optimizada sea la campaña, es decir que cada click logre mayor proporción de prospectos, entonces menos dinero necesitará invertir en la campaña. Este último factor es el principal aspecto que diferencia la tecnología de ReachLocal, dado que optimiza las campañas en base a la conversión, esta optimización se realiza de forma automatizada y en tiempo real. Cabe mencionar que la mayoría de las empresas que ofrecen servicios de AdWords realizan esta tarea de forma manual, no poseen un mecanismo para rastrear la conversión, y por consecuencia no pueden optimizar las campañas de marketing.

Con estos tres elementos se configura una campaña y un precio customizado para cada cliente. En consecuencia no existe un valor estándar, siendo los mencionados en la tabla 15 sólo referenciales para el segmento de clientes que se espera alcanzar

Tabla 15. Precios de entrada en Estados Unidos

| Precios US\$/mes | SEM ⁶ | SEO | Sitio web normal | Sitio e-commerce | Landing page |
|------------------|------------------|----------------|------------------|------------------|--------------|
| Básica | 350+10% | 350 (SEO 5) | | | |
| Media | 1.000+10% | 900 (SEO 20) | 1.000 | 1.500 | 500 c/logo |
| Premium | 3.000+10% | 1.200 (SEO 30) | c/logo | 5 | |
| Superior | 5.000+10% | 2.000 (SEO 50) | páginas | | |

Fuente. Elaboración propia

⁶El servicio de Search Engine Marketing se define en base al presupuesto de los clientes. Según la experiencia local se ha definido el mínimo de 350 USD, sin embargo esto podría variar una vez que la empresa se establezca en el mercado de Estados Unidos.

Plaza: El canal de distribución de los servicios es totalmente online. No obstante el proceso de captación de nuevos clientes incluye principalmente la visita a terreno por parte de la fuerza de ventas, así como también la discusión de reportes de resultados de manera mensual o trimestral en ciertos casos.

Promoción y publicidad: Se utilizará principalmente el marketing digital el que permite llegar a los potenciales clientes configurado idioma, geografía, horarios, tipos de búsquedas, entre otros. Esto incluye el uso de AdWords en diversos buscadores, SEO, Facebook Ads, Remarketing. En este contexto se considera el gasto en campañas de AdWords a un valor de 75 dólares por cada nuevo cliente captado. Además se pagará el servicio de Unbounce <http://unbounce.com/> para mejorar la conversión de la landing page de PagoRanking a un valor fijo de 300 dólares mensuales. Así también se realizará la contratación del servicio Buffer para mejorar la publicación de marketing en redes sociales a un costo fijo de 200 dólares mensuales. La estrategia contempla finalmente la ejecución de un evento anual, uno de lanzamiento al principio y luego para hacer crecer la reputación y el número de clientes, se considera un costo de 5.000 dólares para el evento, lo cual considera el 50% (el otro 50% será cubierto por el socio local).

Es también usado en la industria la realización de eventos donde se educa a la PYME, estos suelen realizarse con socios que aglutinan clientes del segmento, tales como bancos, asociaciones de seguridad laboral. Por otro lado, Google realiza seminarios y charlas de manera constante que usualmente hace con un socio de AdWords, en los que se espera participar a un costo insignificante dado que Google cubre los costos de organización, materiales y arriendo de infraestructura.

7.7.2. Ventas

Se ha tomado como segmento objetivo las empresas que cuentan con empleados, que en promedio país es del 11%, aunque en el estado de Florida ha sido del 13%. Se ha pronosticado una tasa de penetración que va desde el 1% al 9% en el año 5. Estos resultados siguen siendo conservadores asumiendo que sólo en el condado de Miami-Dade existían al 2007 más de 28 mil clientes potenciales, y no se ha considerado los demás estados como California y Texas.

Además, se ha utilizado una tasa churn o de pérdida de clientes del 8% mensual el primer año, disminuyendo hasta 5% en el año 4 y 5. Cabe mencionar que 5% es una excelente tasa que actualmente tiene ReachLocal en Brasil. PagoRanking tiene actualmente en Chile una tasa del orden de 9% mensual (ver tabla 16).

Tabla 16. Supuestos utilizados en el pronóstico de ventas a cinco años

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Potencial clientes en Florida | 827.172 | 868.530 | 903.272 | 930.370 | 958.281 |
| Crecimiento por periodo | 6% | 5% | 4% | 3% | 3% |
| Empresas con empleados (11%) | 90.989 | 95.538 | 99.360 | 102.341 | 105.411 |
| Tasa de penetración | 0,50% | 1,00% | 1,50% | 2,00% | 2,00% |
| Clientes nuevos por año | 455 | 955 | 1.490 | 2.047 | 2.108 |
| Churn anual | 96% | 84% | 72% | 60% | 60% |

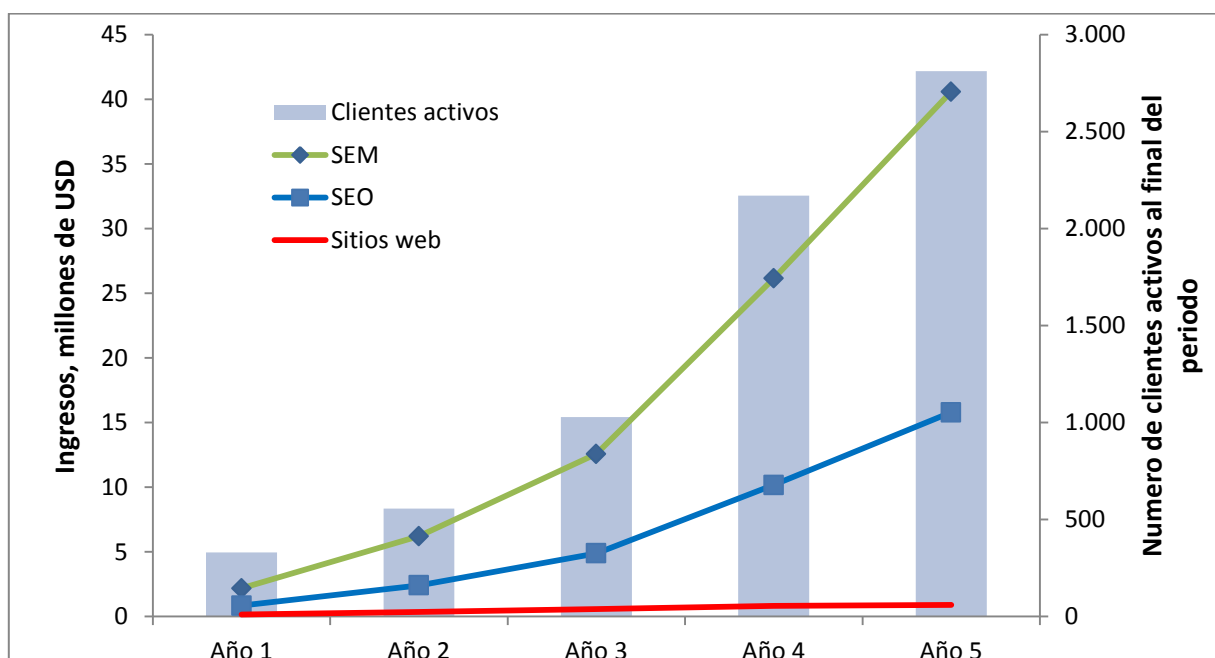
Fuente. Elaboración propia

Además se ha utilizado los siguientes supuestos en base a la actual cartera de clientes de PagoRanking:

- 30% de los clientes demandan SEM básico, 18% SEM medio, 14% SEM Premium y 7% SEM Superior
- 15% de los clientes demandan SEO Básico, 15% SEO medio, 12% SEO Premium y 6% SEO Superior.
- 12% de los nuevos clientes demandan sitios web tradicionales.
- 12% de los nuevos clientes demandan sitios e-commerce
- 8% de los nuevos clientes demandan landing pages.

En base a los supuestos anteriores se ha realizado la siguiente proyección de ventas para los siguientes cinco años (ver figura 13).

Figura 13. Ingresos proyectados en 5 años



Fuente: Elaboración propia

7.8. Resumen modelo de negocio

Figura 14. Modelo CANVAS

| Socios claves | Recursos claves | Propuesta de Valor | Relación con el cliente | Cliente objetivo |
|--|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • ReachLocal • Google • Bing • Yahoo | <ul style="list-style-type: none"> • Tecnología para el servicio del cliente • Tecnología para procesos internos. • Personal de ventas • Certificación de buscadores • Capacidad de I+D del socio ReachLocal | <p>Ser partner de marketing digital para PYMEs. Ayudándolos a adquirir, administrar y retener más y mejores clientes, garantizando retorno sobre su inversión.</p> | <p>Enfoque de satisfacción total al cliente.</p> | <p>PYMEs factibles de adquirir un plan mínimo de 350 USD, asociadas a industrias donde las herramientas digitales le otorgan gran valor comercial.</p> |
| | <p>Procesos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas • Atención al cliente • Configuración de campañas (automatizado), realizado por ReachLocal. • Reporte y resultados al cliente. • I+D de soluciones tecnológicas. | <p>Organizado por segmento de industrias, acumulando mayor conocimiento por industria.</p> | <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Venta telefónica y presencial. • Distribución de valor a través de sitios web. • Reportes online • Reuniones físicas con clientes para explicar resultados. | |
| <p>Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50% Comisión buscadores por SEM. • 20,5% Comisión socio por uso de tecnología y base de know-how para ventas de SEM. • 4,5% comisión technology fee al socio. • 50% a 60% de comisión por operaciones a oficina base en Chile. • 30% Comisión ventas de nuevos clientes base a margen. • 4% de comisión por renovación en base a margen. • Costos de operación (sueldos, marketing, oficinas, materiales) • Costos de administración (sueldos) | | | <p>Estructura de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planes mensuales SEM desde US\$350. • Planes mensuales SEO desde US\$350. • Sitios web, e-commerce y landing pages adaptados a la necesidad del cliente. | |

Fuente: Elaboración propia en base a Osterwalder, Pigneur and Clark, 2010.

8. EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación del negocio se llevará a cabo en 5 años, considerando un año previo para la búsqueda y cierre de una alianza con el socio estratégico, mientras se consolidan las ventas en Chile.

8.1. Costos iniciales, previo a la puesta en marcha

Se considera los siguientes costos de puesta en marcha (ver tabla 17):

Tabla 17. Calculo de las inversiones

| Ítem de inversión | Valor |
|---|--|
| • Alineamiento estratégico (profesional por cuatro meses). | US\$20.000 |
| • Dos viajes previos a Estados Unidos, dos personas. Dos semanas de estadía cada viaje. | US\$12.000 |
| • Contratación de un profesional para la gestión en Estados Unidos (como alternativa envío de uno de los socios a Estados Unidos). Tres meses previos. Considera salarios, seguros de salud y social, costos de movilización. | US\$14.000 headhunter + US\$18.000 sueldo. |
| • Contratación y entrenamiento de cuatro personas, tres de ventas y uno de experiencia a clientes (entrenamiento considera viaje y estadía en oficinas de ReachLocal, en Estados Unidos). | US\$2.000 búsqueda y contratación + US\$18.000 sueldos + US\$4.000 viajes y estadías |
| • Apertura de empresa: Creación de una nueva sociedad en Estados Unidos, considerando pagos legales y asesoría. | US\$500 para LLC |
| • Adquisición de equipos y mobiliario (muebles + 4 computadores) | US\$5.000 |
| • Arriendo de oficina por dos meses. | US\$6.000 |
| • Obtención de VISA de trabajo para una persona chilena. | US\$500 |
| • Otros imprevistos (20%) | US\$19.000 |
| Total inversión | US\$120.000 |

Fuente: Elaboración propia

No se considera inversión en software dado que se utiliza la tecnología del socio, la cual tendrá un costo variable por venta.

Todo lo anterior se ha valorizado en US\$120.000.

8.2. Inversiones anuales

Se ha considerado la adquisición de equipos e inmobiliario a razón de US\$1.000 por cada nuevo empleado, así también se ha considerado su renovación cada 2 años. Para

ventas se considera la compra de un kit de terreno que incluye Tablet y audífonos que se renuevan todos los años.

No se considera adquisición de softwar dado que en su mayoría son de costo mensual.

8.3. Costos

- a) **Costos de venta:** Los costos de venta corresponde a los costos directos que se deben asumir por el pago de comisiones, las cuales incluyen las comisiones al motor de búsqueda (AdWords), comisión al socio ReachLocal por el uso de su tecnología para las campañas de AdWords, comisión por tecnología a ReachLocal, y comisión al negocio local en Chile por el uso de sus productos (ver tabla 18).

Tabla 18. Costos de venta

| Costo de venta | Detalle de comisión |
|---|--|
| Costo de motor de búsqueda | 50% de los ingresos por servicios SEM. Es el costo impuesto por el motor de búsqueda Google, Yahoo o Bing. |
| Comisión ReachLocal por campañas de AdWords | 20,5% de los ingresos por servicios SEM utilizando la tecnología de ReachLocal. Costo propuesto por ReachLocal para utilizar y vender su tecnología. |
| Comisión ReachLocal Tech fee | 4,5% de los ingresos por servicios SEM. Se asume que el 50% de technology fee será para ReachLocal, y el restante para PagoRanking. |
| Comisión PagoRanking Chile operaciones de SEO y Sitios Web | 60% para SEO y 70% para sitios web por mano de obra de producción. |

- b) **Costos de comercialización:** Contempla los costos para el personal de venta y de experiencia de clientes. Estos se han calculado en base al modelo chileno y adaptado a la realidad de Estados Unidos (ver tabla 19).

Tabla 19. Costos de comercialización

| Costos de Comercialización | Detalle costos |
|-------------------------------------|---|
| Comisión por cierre | 30% sobre el margen del producto/servicio vendido |
| Comisión por retención | 4% sobre el margen de renovación (planes pueden ser renovados cada mes) |
| Teléfono/Skype | 50 dólares por línea mensual, una línea por cada vendedor y personal jefe de ventas |
| Celular | 150 dólares por equipo mensual, un celular por cada vendedor y personal jefe de ventas. |
| Internet Tablet 3G | 20 dólares mensuales por equipo |
| Material de comercialización | 80 dólares por cada vendedor por mes + tarjetas de presentación |

- c) **Costos de operación, oficinas y contratación de personal:** Esto incluye los costos por operar los sistemas, el arriendo de oficinas que se ha calculado en base a los metros cuadrados requeridos y los costos de contratación de personal y de entrenamiento. La tabla 20 muestra el detalle de los supuestos utilizados.

Tabla 20. Costos de operación, oficina, contratación y entrenamiento

| Costo de Operaciones | |
|---|--|
| Hosting Propio | 60 dólares/mes el primer año y 200 dólares mensuales los siguientes |
| Red de Blogs | Costo fijo mensual de 400 dólares por mantención de SEO Interno PagoRanking |
| Costo de Oficinas | |
| Arriendo | 45 dólares por metro cuadrado, se estima un requerimiento de 10 m2 por empleado y se calcula una oficina que pueda ser usada por el año completo |
| Internet | 500 dólares mensuales |
| Aseo | 20% del costo mensual de arriendo |
| Artículos Oficina | 15 dólares por empleados por mes |
| Costos de Contratación y entrenamiento | |
| Headhunter | Equipo 50% del payroll de management por cada vez que se requiera |
| Headhunter | Equipo 500 dólares por cada empleado, considerando un 20% de rotación. |
| Ventas y experiencia de clientes | |
| Entrenamiento | 3.000 dólares por cada empleado, incluye sueldos, viajes y estadías. |

- d) **Costos de personal:** Incluye los costos de personal y de seguro social y salud (ver tabla 21).

Tabla 21. Costos de personal

| Personal | Supuestos |
|--|--|
| CEO, Jefe de recursos humanos, jefe de operaciones y secretaria | Se considera una persona por cargo para todo el periodo. |
| Vendedor | Cada vendedor tiene una capacidad de generar 20 nuevos clientes cada mes. |
| Jefe de ventas | 1 jefe de ventas cada 10 vendedores |
| Account manager de experiencia de clientes | Cada account manager puede gestionar 35 clientes nuevos o 70 clientes antiguos cada mes. |
| Asistente Account manager | Un asistente cada 4 account manager |
| Jefe de experiencia de clientes | Un jefe cada 10 account manager |
| Contabilidad | 5.000 dólares año 1, 10.000 año 2 y 15.000 mensuales desde el año 3. |
| Seguro social y salud | 10% del costo total de personal |

En el Anexo L se observa el perfil del personal requerido y la cantidad de personas requeridas en cada cargo y de manera anual, así como el sueldo estimado para cada año.

8.4. Capital de trabajo

Si bien se ha explicado que la compañía requiere un bajo nivel de capital de trabajo dado por que la mayoría de los clientes paga por los servicios de forma adelantada, mientras la compañía paga a sus proveedores a 30 días. No obstante lo anterior se ha decidido disponer de un capital de trabajo para cubrir dos meses de costos de personal, marketing, comercialización, operacional, y gastos administrativos, los cuales dependen en menor medida de las ventas.

8.5. Análisis costo-beneficio

Tabla 22. Flujo de caja libre (Dólares)

| Flujo de Caja (USD\$) | | | | | | |
|---|----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|
| Ítem | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingreso | | 3.190.242 | 8.997.630 | 18.053.051 | 37.171.162 | 57.275.595 |
| Costo de Ventas | | 2.306.802 | 6.508.609 | 13.062.342 | 26.904.474 | 41.465.789 |
| Margen Bruto | | 883.440 | 2.489.020 | 4.990.708 | 10.266.688 | 15.809.806 |
| Margen bruto % | | 27,7% | 27,7% | 27,6% | 27,6% | 27,6% |
| Marketing | | 39.675 | 76.875 | 117.600 | 159.225 | 163.500 |
| Comercialización | | 27.530 | 51.940 | 72.860 | 120.860 | 153.500 |
| Operaciones | | 5.520 | 7.200 | 7.200 | 7.200 | 7.200 |
| Sueldos | | 475.850 | 1.173.020 | 1.604.770 | 3.230.700 | 4.338.400 |
| Comisiones de venta | | 88.660 | 188.215 | 298.997 | 414.259 | 429.797 |
| Comisión por retención | | 78.156 | 235.449 | 490.795 | 1.057.631 | 1.678.420 |
| Gastos administrativos | | 560.630 | 600.450 | 720.750 | 984.105 | 1.037.340 |
| Gastos | | 1.276.021 | 2.333.149 | 3.312.972 | 5.973.979 | 7.808.156 |
| EBITDA | | -392.581 | 155.871 | 1.677.736 | 4.292.709 | 8.001.650 |
| Margen EBITDA % | | -12,3% | 1,7% | 9,3% | 11,5% | 14,0% |
| Depreciación/ amortización | | 60.000 | 41.000 | 26.000 | 51.000 | 45.000 |
| Utilidad bruta | | -452.581 | 114.871 | 1.651.736 | 4.241.709 | 7.956.650 |
| Impuesto Federal Corporativo 34%⁷ | | | 17.231 | 561.590 | 1.442.181 | 2.705.261 |
| Impuesto Estado de Florida 5,5% | | | 8.573 | 92.275 | 236.099 | 440.091 |
| Utilidad neta | | -452.581 | 89.068 | 997.870 | 2.563.429 | 4.811.298 |
| Depreciación/amortización | | 60.000 | 41.000 | 26.000 | 51.000 | 45.000 |
| Inversiones y puesta en marcha | 120.000 | 41.000 | 26.000 | 51.000 | 45.000 | 63.000 |
| Capital de trabajo | | 184.868 | 133.380 | 102.283 | 329.818 | 199.642 |
| Valor terminal | | | | | | 15.398.649 |
| Flujo de caja Neto | -120.000 | -618.449 | -29.312 | 870.588 | 2.239.610 | 19.992.305 |
| Flujo de Caja descontado | -120.000 | -537.781 | -22.164 | 572.426 | 1.280.504 | 9.939.709 |

⁷ Ver Anexo O

El flujo de caja se ha calculado a cinco años principalmente porque es el horizonte exigido por los inversionistas interesados para invertir en el negocio, y por otro lado, es el periodo en el cual se proyecta la empresa puede lograr un ritmo de mayor estabilidad en los flujos de caja, no así en los primeros 3 años donde el esfuerzo estará dedicado a la apertura del mercado y al crecimiento.

Se ha utilizado una tasa de descuento del 15% calculada en base al método de CAPM, pero asumiendo un factor de seguridad del 50% dado que es una empresa nueva y con un riesgo más alto dado el tipo de industria (ver Anexo P).

En base a lo anterior, los indicadores financieros del proyecto resultan en 11,1 millones de dólares y la TIR de 140%. Cabe indicar que se ha utilizado un valor terminal del proyecto como una proyección de operación por cinco años más manteniendo la cuota de mercado y las condiciones operaciones del año 5.

8.6. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad mide cuan fuerte es el proyecto ante cambios en las variables críticas. Para este caso las variables relevantes para el negocio se ha considerado las siguientes:

- % de comisión al socio ReachLocal
- Costo por buscadores SEM tales como Google, Yahoo o Bing
- Precio de servicios
- Tasa de penetración de mercado

A continuación se analiza cada una de estos factores como variables independientes, haciéndolos variar en tres escenarios: un escenario pesimista donde se estresa la variable en un 15% en el caso de la comisión a ReachLocal y 25% para el resto, un escenario normal sin modificaciones, y un escenario positivo con un 15% en la dirección positiva para la comisión ReachLocal y 25% para el resto de las variables. De acuerdo con la tabla 23 el proyecto es robusto a cualquiera de los cambios, siendo el precio de los servicios y el costo de los buscadores las variables más sensibles.

Tabla 23. Análisis de sensibilidad

| | | Pesimista | Neutral | Optimista | % de variación |
|--------------------------------|------------|-----------|------------|------------|----------------|
| Comisión ReachLocal | VAN (US\$) | 9.305.866 | 11.112.693 | 12.919.520 | +15% |
| | TIR | 123% | 140% | 157% | |
| Costo Buscadores SEM | VAN (US\$) | 6.595.626 | 11.112.693 | 15.629.761 | +25% |
| | TIR | 97% | 140% | 182% | |
| Precio de los servicios | VAN (US\$) | 6.562.197 | 11.112.693 | 15.663.190 | +25% |
| | TIR | 97% | 140% | 183% | |
| Tasa de penetración | VAN (US\$) | 7.558.611 | 11.112.693 | 14.671.238 | +25% |
| | TIR | 111% | 140% | 167% | |

Fuente: Elaboración propia

9. CONCLUSIONES

El análisis de las economías de Latinoamérica y Estados Unidos hispano sugieren que este último es el mercado más atractivo dado su excelente posición y ambiente para hacer negocios, su liderazgo en las tecnologías de la información, la exitosa promoción de estas tecnologías por parte del gobierno y la alta penetración de Internet a nivel doméstico y empresarial. A nivel sudamericano Colombia se está tornado también un mercado muy interesante para invertir y en particular para el mercado de marketing digital dado el acelerado crecimiento en la penetración de Internet y el volumen de mercado.

En particular, el mercado hispano de Estados Unidos está siendo altamente atractivo dado que la población hispana es más joven y es el motor de crecimiento del país, no sólo en volumen sino que también en poder adquisitivo, el que está creciendo más rápido que el de los no hispanos. Por otro lado, los hispanos en Estados Unidos son activos usuarios de Internet y de las nuevas tecnologías, por ello la publicidad (principalmente en TV e Internet) está creciendo más rápido en el segmento latino que en el de la población en general.

El número de empresas hispanas está creciendo rápidamente en Estados Unidos, y se concentran principalmente en los estados de California, Florida y Texas, al igual que su población. Miami-Dade en Florida y Los Ángeles en California son los condados con mayor presencia de empresas hispanas. De estas empresas, una alta proporción utiliza el idioma español para conducir transacciones con sus clientes. Así también se identifica una brecha en las empresas hispanas en el uso de sitios web comparado con las empresas no hispanas, y la brecha aumenta con el tamaño de la empresa. Es por todo ello que se presenta una alta oportunidad en este nicho.

Desde el análisis interno se concluye que la empresa es rápida para adaptar e introducir nuevos productos en el mercado, y que ha logrado impactar positivamente en el mercado de las PYMEs en Chile, tiene una relación saludable con sus proveedores y una cultura favorable para la internacionalización. A su vez el liderazgo está completamente alineado con el crecimiento. Por el contrario, la compañía presenta algunas barreras importantes que debieran ser resueltas, tales como la baja segmentación de clientes, incertidumbre de solvencia financiera, estandarización de procesos y uso de tecnología que permita el escalamiento, decisiones centralizadas, la planificación y formación de empleados es débil, así como el aseguramiento de calidad. Además el no contar con tecnología adecuada para la gestión de campañas de AdWords le ha frenado en su crecimiento.

En consecuencia existe una oportunidad, pero no se cuenta con ventajas competitivas diferenciadas para conquistar mercados internacionales y crecer sostenidamente. Es por ello que se sugiere buscar una alianza estratégica que permita complementar dichas debilidades. Tal como se ha mencionado en el documento, al día de hoy existe una oportunidad concreta de alianza con el líder mundial del mercado ReachLocal.

La preparación para la entrada al mercado se ha proyectado bajo este modelo de negocio en la cual se utiliza en extensivo la tecnología del socio para los servicios de SEM. A su vez, se proyecta que la oficina de los Estados Unidos utilice extensivamente la capacidad de operación de Chile para los servicios de SEO y desarrollo de sitios web. Bajo este modelo se ha pronosticado ventas que van desde 3,2 millones de dólares el primer año, con 330 clientes activos, a 57,3 millones de dólares y 2.100 clientes activos en cinco años.

Se ha desarrollado una evaluación económica a cinco años con una tasa de descuento de 15%, resultando un VAN positivo de 11,1 millones de dólares y una TIR de 140%, en tanto se logra utilidad neta positiva a partir del tercer año. Cabe indicar que la TIR ha resultado en un alto valor dado que este negocio es de baja inversión y rápido crecimiento, siendo lo natural para este tipo industrias.

Dado el alto potencial de crecimiento que tiene este negocio, se ha realizado un análisis de sensibilidad, pudiendo establecer que el proyecto es robusto frente a cambios en las principales variables críticas. Se ha sensibilizado el porcentaje de comisión para el motor de búsqueda, comisión para el socio, precios de los servicios y la cuota de penetración del mercado, encontrando que la variable más sensible es el precio y el costo incurrido por pago a los servicios de motores de búsqueda, aunque un cambio del 25% sigue resultando en un proyecto atractivo y robusto.

Finalmente, se concluye que existe oportunidad para PagoRanking en el mercado hispano de Estados Unidos, la cual es económicamente factible de desarrollar. Se recomienda avanzar en las negociaciones con ReachLocal, así como desarrollar con mayor profundidad los costos de implementación y las fuentes de financiamiento para dicho plan.

10. BIBLIOGRAFÍA

- 1 Ahaa, 2012. Hispanic Allocation Impact on Revenue Growth. Study Series: Part 3 – Tech, Telecom&Entertainment. [en línea] <http://ahaa.org/downloads/Online%20University/AHAA_Rev_Growth_Study_Tech-Ent-Telecom_071712.pdf> [Consulta: 12 Octubre 2014].
- 2 Bilbao-Osorio, B., Dutta, S., Lanvin, B. 2014. The Global Information Technology Report 2014. Rewards and Risks of Big Data. World Economic Forum, Cornell University, INSEAD. [en línea] http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2014.pdf
- 3 Besanko, D., David D., Shanley M. 2000. Economics Of Strategy. New York: Wiley.
- 4 Bls.gov, 2014. Florida - May 2013 OES State Occupational Employment and Wage Estimates. [en línea] http://www.bls.gov/oes/current/oes_fl.htm#41-0000 [Consulta: 25 Octubre 2014].
- 5 Bureau, U. 2014. FFF: Hispanic Heritage Month 2014: Sept. 15–Oct. 15. [en línea] <http://www.census.gov/newsroom/facts-for-features/2014/cb14-ff22.html> [Consulta: 13 Noviembre 2014].
- 6 Collins, J. 2001. Good to great. New York, NY: Harper Business.
- 7 DADS, D. 2014. American FactFinder - Results. [en línea] http://factfinder2.census.gov/faces/tableservices/jsf/pages/productview.xhtml?pid=ACS_10_1YR_B19083&prodType=table [Consultada: 11 Noviembre 2014].
- 8 DADS, D. 2014. American FactFinder - Search. [en línea] <http://factfinder2.census.gov/faces/nav/jsf/pages/searchresults.xhtml?refresh=t> [Consulta: 11 Noviembre 2014].
- 9 Damodaran, A. 2014. Damodaran Online: Home Page for Aswath Damodaran. [en línea] <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> [Consulta: 8 Diciembre 2014].
- 10 Corfo.cl, 2014. Programas y Concursos. [en línea] <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos> [Consultada 10 Noviembre. 2014].
- 11 Data.worldbank.org, 2014. GINI index | Data | Table. [en línea] <http://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI> [Consulta: 18 Octubre 2014].
- 12 Data.worldbank.org, 2014. Real interest rate (%) | Data | Table. [en línea] <http://data.worldbank.org/indicator/FR.INR.RINR> [Consulta: 18 Octubre 2014].
- 13 Data.worldbank.org, 2014. GDP (current US\$) | Data | Table. [en línea] <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD> [Consulta: 18 Octubre 2014].
- 14 Datamonitor, 2010. USA: Country Analysis Report -- In-depth PESTLE Insights. [en línea] <http://globalbusinesssjuteamavon.wikispaces.com/file/view/US+Profile.pdf> [Consulta: 12 Octubre 2014].
- 15 Datos.bancomundial.org, 2014. PIB per cápita (US\$ a precios actuales) | Datos | Tabla. [en línea] <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD> [Consulta: 13 Noviembre 2014].
- 16 Directorio de Empresas. Instituto Nacional de Estadística y Censos [en línea]. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/> [Consulta: 20 octubre 2014].

- 17 Doingbusiness.org, 2014. Doing Business - Measuring Business Regulations - World Bank Group. [en línea] <http://www.doingbusiness.org/> [Consulta: 15 Noviembre 2014].
- 18 Economy.com, 2014. Global Business Cycle Map | Moody's Analytics Dismal Scientist. [en línea] <https://www.economy.com/dismal/tools/global-business-cycle-map> [Consulta: 3 Diciembre 2014].
- 19 Eiu.com, 2014. Country analysis, industry analysis - Market risk assessment. [en línea] <http://www.eiu.com/> [Consulta: 13 Octubre 2014].
- 20 Emarketer.com, 2014. Retailers Look to Merge Offline and Online Shopping Experiences in 2014 - eMarketer. [en línea] <http://www.emarketer.com/Article/Retailers-Look-Merge-Offline-Online-Shopping-Experiences-2014/1010812> [Consulta: 12 Noviembre 2014].
- 21 Espanol.doingbusiness.org,(2015). Doing Business en Venezuela, RB - Doing Business - Banco Mundial. [en línea] <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/venezuela> [Consulta: 28 Marzo 2015].
- 22 Es.wikipedia.org,. (2015) 'Países De América Latina Por Población'. [en línea] http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses_de_Am%C3%A9rica_Latina_por_poblaci%C3%B3n [Consulta: 28 Marzo 2015].
- 23 EY 2014. US employment tax rate and limits for 2014. [en línea] [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-US_Employment_Tax_Rates_and_Limits_for_2014/\\$FILE/EY-Payroll-Perspectives-November.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-US_Employment_Tax_Rates_and_Limits_for_2014/$FILE/EY-Payroll-Perspectives-November.pdf)
- 24 e.V., T. 2014. Transparency International - Country Profiles. [en línea] http://www.transparency.org/country#USA_DataResearch [Consulta: 13 Octubre 2014].
- 25 Field, T., 2014. Strategic Analysis Guide. John Molson School of Business. Concordia University, Canada.
- 26 Forbes, 2014. Best States for Business. [en línea] <http://www.forbes.com/best-states-for-business/list/> [Consulta: 25 octubre 2014].
- 27 Gail White, U. 2014. Survey of Business Owners - Summaries of Findings - Business & Industry - U.S. Census Bureau. [en línea] [Census.gov. https://www.census.gov/econ/sbo/getsof.html?07hispanic](https://www.census.gov/econ/sbo/getsof.html?07hispanic) [Consulta: 5 Noviembre 2014].
- 28 Grimaldo, L. 2014. El acceso de las Mipymes colombianas al mercado de bienes y servicios públicos. La contratación pública como instrumento para su fomento. Universidad de Salamanca. [en línea] http://buengobierno.usal.es/revista/docs/70_2014_Lizzet_Grimaldo.pdf[Consulta: 5 Noviembre 2014].
- 29 Grunert, Klaus, Ellegaard, Charlotte. (1992). The Concept of Key Success Factors: Theory and Method [en línea] <http://pure.au.dk/ws/files/32299581/wp04.pdf> [Consulta: 5 Diciembre 2014].
- 30 Hitt, M.,Ireland, R., Hoskisson, R.. 2011. Concepts. Strategic Management. Competitiveness & Globalization. 9th Edition. South-Western Cengage Learning. Canada.


- 31 Huerta, P., Estroz, B., San Martín, R. 2008. Estrategias de entrada a mercados externos: Un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas. [en línea] <http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/42/version%209-1/estrategias%20de%20entrada.pdf> [Consulta: 9 de diciembre 2014]
- 32 Indexmundi.com, 2014. United States Demographics Profile 2014. [en línea] http://www.indexmundi.com/united_states/demographics_profile.html [Consulta: 2 Noviembre 2014].
- 33 Inei.gob.pe, 2014. Micro, Pequeñas y Medianas empresas concentran más del 20% de las ventas. [en línea] <http://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/micro-pequenas-y-medianas-empresas-concentran-mas-/imprimir/> [Consulta: 29 Octubre 2014].
- 34 Info.worldbank.org, 2014. [en línea] <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#home> [Consulta: 18 octubre 2014].
- 35 Infoplease.com, 2014. U.S. Hispanic/Latino Population, Census 2000 and 2010 | Infoplease.com. [en línea] <http://www.infoplease.com/ipa/A0779064.html> [Consulta: 23 Octubre 2014].
- 36 Infoplease.com, 2014. Persons Speaking a Language Other than English at Home, 2000 and 2011 | Infoplease.com. [en línea] <http://www.infoplease.com/ipa/A0762163.html> [Consulta: 23 Octubre 2014].
- 37 Internetlivestats.com, 2014. Internet Users by Country (2014) - Internet Live Stats. [en línea] <http://www.internetlivestats.com/internet-users-by-country> [Consulta: 10 Noviembre 2014].
- 38 Internetlivestats.com, 2014. United States of America Internet Users - Internet Live Stats. [en línea] <http://www.internetlivestats.com/internet-users/united-states/> [Consulta: 10 Noviembre 2014].
- 39 Inversiones.gov.ar, 2014. Economía y negocios | Inversiones.gov.ar. [en línea] <http://www.inversiones.gov.ar/es/economia-y-negocios> [Consulta: 27 Octubre 2014].
- 40 Kim, W. and Mauborgne, R. 2005. Blue ocean strategy. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- 41 La Economía, (2010). Número de empresas en México - La Economía. [en línea] <http://laeconomia.com.mx/numero-de-empresas-en-mexico/> [Consulta: 25 Octubre 2014].
- 42 Liker, J. 2004. The Toyota way. New York: McGraw-Hill.
- 43 Longenecker, J., Moore, C. and Petty, J. (2000). Small business management. Cincinnati: South-Western College Pub.
- 44 Lunden, I. 2014. Internet Ad Spend To Reach \$121B In 2014, 23% Of \$537B Total Ad Spend, Ad Tech Boosts Display. [en línea] <http://techcrunch.com/2014/04/07/internet-ad-spend-to-reach-121b-in-2014-23-of-537b-total-ad-spend-ad-tech-gives-display-a-boost-over-search/> [Consulta: 7 Noviembre 2014].
- 45 Masrurul Mowla, M. 2012. An Overview of Strategic Alliance: Competitive Advantages in Alliance Constellations. Journal Of Business Management And Corporate Affairs, Volume 1, 1-10. [en línea] <http://onlineresearchjournals.org/JBMCA/pdf/2012/sep/Mowla.pdf> [Consulta: 22 Febrero 2015].
- 46 Oecd.org, 2014. Economics Department - OECD. [en línea] <http://www.oecd.org/eco/economicoutlook.htm> [Consulta: 17 Octubre 2014].

- 47 OECD, 2014. Education at a glance 2014: OECD Indicators, OECD Publishing. [en línea] <http://dx.doi.org/10.1787/eag-2014-en> [Consulta: 7 Noviembre 2014].
- 48 Osterwalder, A., Pigneur, Y. and Clark, T. 2010. Business model generation. Hoboken, NJ: Wiley.
- 49 Porter, M. 1980. Competitive strategy. New York: Free Press.
- 50 ProChile, 2014. CONTACTChile. [en línea] <http://www.prochile.gob.cl/herramientas/herramientas-pro-chile/contact-chile/> [Consulta: 10 Noviembre 2014].
- 51 ReachLocal, 2014. Marketing the world's local businesses online. Annual report 2013. [en línea] <http://investors.reachlocal.com/annuals.cfm>
- 52 ReachLocal, 'Home'. 2015. [en línea] <https://www.reachlocal.com/us/en> [Consulta: 21 febrero 2015].
- 53 Schwetje, G. and Vaseghi, S. 2006. The Business plan. Berlin: Springer.
- 54 Servicios.ipyme.org, 2014. Autodiagnóstico para la Internacionalización. [en línea] <<http://servicios.ipyme.org/autodiagnostico/>>. [Consulta: 22 Noviembre 2014].
- 55 Sharma, H. 2001. Corporate Relationship: Pros and Cons. University of Ottawa [en línea] http://www.cata.ca/files/PDF/Resource_Centres/hightech/reports/studies/Overview_09.pdf
- 56 Sii.cl, 2014. Estadísticas de empresa. [en línea] http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm [Consulta: 18 Octubre 2014].
- 57 Sinek, S., 2009. Start with why. New York: Portfolio.
- 58 Statista, 2014. Projected U.S. inflation rate 2014-2019 | Statistic. [en línea] <http://www.statista.com/statistics/244983/projected-inflation-rate-in-the-united-states/> [Consulta: 5 Noviembre 2014].
- 59 Stensaker, H. 2010. Internationalization of Entrepreneurial start-up: A case study of SpiderCloud Wireless Inc. Master thesis. MCs International Business Department of International Economics and Management. Copenhagen Business School.
- 60 Taxadmin.org, 2014. 2007 Service Taxation Survey - Results. [en línea] http://www.taxadmin.org/fta/pub/services/online/service_state.php [Consulta: 7 Diciembre 2014].
- 61 Tradingeconomics.com, 2014. United States Inflation Rate | 1914-2014 | Data | Chart | Calendar. [en línea] <http://www.tradingeconomics.com/united-states/inflation-cpi> [Consulta: 19 Noviembre 2014].
- 62 Wentz, L. 2014. Ad Age's 2014 Hispanic Fact Pack Is Out Now. [en línea] Adage.com: <http://adage.com/article/hispanic-marketing/ad-age-s-2014-hispanic-fact-pack/294335/> [Consulta: 11 Noviembre 2014].
- 63 Wikipedia, 2014. Press Freedom Index. [en línea] http://en.wikipedia.org/wiki/Press_Freedom_Index [Consulta: 13 Octubre 2014].
- 64 Wikipedia, 2014. PEST analysis. [en línea] http://en.wikipedia.org/wiki/PEST_analysis [Consulta: 19 Diciembre 2014].
- 65 Wright, M. and Robbie, K. 1997. Venture capital. Aldershot, England: Dartmouth.
- 66 ZenithOptimedia 2014. Executive Summary: Advertising expenditure forecast April 2014. [en línea] <http://www.zenithoptimedia.com/wp-content/uploads/2014/04/Adspend-forecasts-April-2014-executive-summary.pdf>

ANEXOS Y APÉNDICES

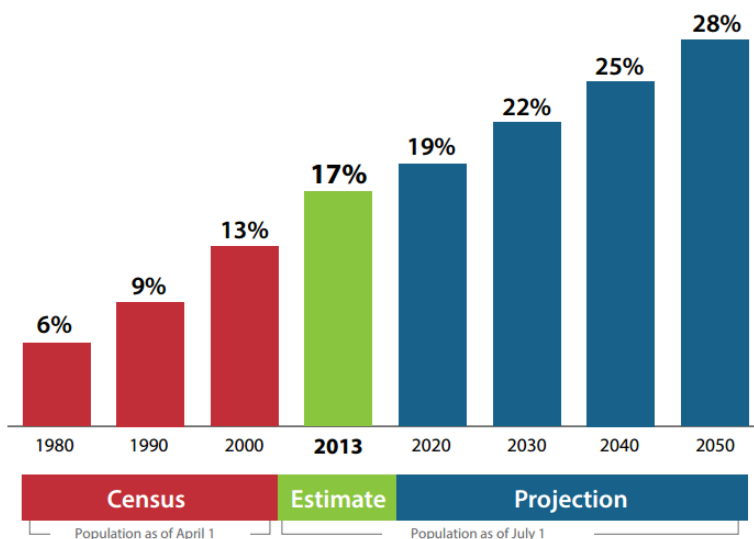
Anexo A. Población hispana en Latinoamérica y Estados Unidos

Tabla 24. Población hispana en Latinoamérica

| País | Población estimada 2015 | Fuente oficial |
|---|-------------------------|----------------------------|
|  México | 121.006.000 | www.conapo.gob.mx |
|  Colombia | 48.218.000 | www.dane.gov.co |
|  Argentina | 43.132.000 | www.indec.mecon.ar |
|  Perú | 31.153.000 | www.inei.gob.pe |
|  Venezuela | 30.620.000 | www.ine.gov.ve |
|  Chile | 18.006.000 | www.ine.cl |
|  Guatemala | 16.280.000 | www.ine.gob.gt |
|  Ecuador | 16.279.000 | www.ecuadorencifras.gob.ec |
|  Cuba | 11.260.000 | www.one.cu |
|  Haití | 10.994.000 | www.ihsi.ht |
|  Bolivia | 10.520.000 | www.ine.gob.bo:8081 |
|  República Dominicana | 9.980.000 | www.one.gov.do |
|  Honduras | 8.950.000 | www.ine.gob.hn |
|  Paraguay | 7.003.000 | www.dgeec.gov.py |
|  Nicaragua | 6.514.000 | www.inide.gob.ni |
|  El Salvador | 6.459.000 | www.digestyc.gov.sv |
|  Costa Rica | 4.851.000 | www.inec.go.cr |
|  Panamá | 3.764.000 | www.contraloria.gob.pa |
|  Puerto Rico (EE.UU.) ⁵ | 3.508.000 | www.citypopulation.de |
|  Uruguay | 3.310.000 | www.ine.gub.uy |
| América Latina | 617.422.000 | |

Fuente: Es.wikipedia.org, 2015

Figura 15. Crecimiento de la población hispana en Estados Unidos como % del total de la población, proyección al 2050



Fuente: http://www.census.gov/content/dam/Census/newsroom/facts-for-features/2014/cb14-ff22_graphic.pdf

Tabla 25. Porcentaje de la población hispana de acuerdo a Estado

| Estado | % Población 2010 | Estado | % Población 2010 |
|----------------------|------------------|----------------|------------------|
| Alabama | 3,9% | Montana | 2,9% |
| Alaska | 5,5% | Nebraska | 9,2% |
| Arizona | 29,6% | Nevada | 26,5% |
| Arkansas | 6,4% | New Hampshire | 2,8% |
| California | 37,6% | New Jersey | 17,7% |
| Colorado | 20,7% | New México | 46,3% |
| Connecticut | 13,4% | New York | 17,6% |
| Delaware | 8,2% | North Carolina | 8,4% |
| Distrito de Columbia | 9,1% | North Dakota | 2,0% |
| Florida | 22,5% | Ohio | 3,1% |
| Georgia | 8,8% | Oklahoma | 8,9% |
| Hawaii | 8,9% | Oregon | 11,7% |
| Idaho | 11,2% | Pennsylvania | 5,7% |
| Illinois | 15,8% | Rhode Island | 12,4% |
| Indiana | 6% | South Carolina | 5,1% |
| Iowa | 5% | South Dakota | 2,0% |
| Kansas | 10,5% | Tennessee | 4,6% |
| Kentucky | 3,1% | Texas | 37,6% |
| Louisiana | 4,2% | Utah | 13% |
| Maine | 1,3% | Vermont | 1,5% |
| Maryland | 8,2% | Virginia | 7,9% |
| Massachusetts | 9,6% | Washington | 11,2% |
| Michigan | 4,4% | West Virginia | 1,2% |
| Minnesota | 4,7% | Wisconsin | 5,9% |
| Mississippi | 2,7% | Wyoming | 8,9% |
| Missouri | 3,5% | | |

Fuente: Infoplease.com, 2014

Tabla 26. Idiomas hablados en Estados Unidos

| Idioma | Personas mayores a cinco años, 2000 | Personas mayores a cinco años, 2011 |
|----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| Población 5 años y más | 262,375,152 | 291,524,091 |
| Habla solo inglés | 215,423,557 | 230,887,080 |
| Habla otro idioma | 46,951,595 | 60,637,010 |
| Español | 28,101,052 | 37,579,787 |
| Otros idiomas Indo-Europeo | 10,017,989 | 10,847,412 |
| Francés | 1,643,838 | 1,301,443 |
| Francés Criollo | 453,368 | 753,990 |
| Italiano | 1,008,370 | 723,632 |
| Portugués | 564,630 | 673,566 |
| Alemán | 1,383,442 | 1,083,637 |
| Yiddish | 178,945 | 160,968 |
| Otros idiomas alemanes del oeste | 251,135 | 290,461 |
| Idiomas escandinavos | 162,252 | 135,025 |
| Griego | 365,436 | 304,928 |
| Rudo | 706,242 | 905,843 |
| Polaco | 667,414 | 607,531 |
| Serbo-Croata | 233,865 | 269,624 |
| Otros idiomas eslavos | 301,079 | 336,062 |
| Armenio | 202,708 | 246,915 |
| Persa | 312,085 | 407,586 |
| Gujarathi | 235,988 | 358,422 |

| | | |
|---------------------------------------|-----------|-----------|
| Hindi | 317,057 | 648,983 |
| Urdu | 262,900 | 373,851 |
| Otros idiomas Indi | 439,289 | 815,345 |
| Otros idiomas Indo-Europeos | 327,946 | 449,600 |
| Asiático | 6,960,065 | 9,485,464 |
| Chino | 2,022,143 | 2,882,497 |
| Japonés | 477,997 | 436,110 |
| Coreano | 894,063 | 1,141,277 |
| Mon-Khmer, Cambodian | 181,889 | 212,505 |
| Miao, Hmong | 168,063 | 211,227 |
| Thai | 120,464 | 163,251 |
| Laotian | 149,303 | 140,866 |
| Vietnamita | 1,009,627 | 1,419,539 |
| Otros idiomas asiáticos | 398,434 | 855,303 |
| Tagalog | 1,224,241 | 1,594,413 |
| Otros idiomas de islas del pacífico | 313,841 | 428,476 |
| Otros idiomas | 1,872,489 | 2,664,357 |
| Navajo | 178,014 | 169,369 |
| Other Native North American languages | 203,466 | 195,407 |
| Húngaro | 117,973 | 93,102 |
| Árabe | 614,582 | 951,699 |
| Hebreo | 195,374 | 216,343 |
| Idiomas Africanos | 418,505 | 884,660 |
| Otros no especificados | 144,575 | 153,777 |

Fuente: Infoplease.com, 2014

Tabla 27. Población hispana en Estados Unidos según país de origen

| Nación de origen | Población, 2000 | % | Población, 2010 | % |
|----------------------------------|------------------------|----------|------------------------|----------|
| Población Latina/hispana Total | 35.305.818 | 100% | 50.477.594 | 100% |
| México | 20.640.711 | 58,5 | 31.798.258 | 63 |
| Puerto Rico | 3.406.178 | 9,6 | 4.623.716 | 9,2 |
| Cuba | 1.241.685 | 3,5 | 1.785.547 | 3,5 |
| Dominicana | 764.945 | 2,2 | 1.414.703 | 2,8 |
| Central América | 1.686.937 | 4,8 | 3.998.280 | 7,9 |
| Costa Rica | 68.588 | 0,2 | 126.418 | 0,3 |
| Guatemala | 372.487 | 1,1 | 1.044.209 | 2,1 |
| Honduras | 217.569 | 0,6 | 633.401 | 1,3 |
| Nicaragua | 177.684 | 0,5 | 348.202 | 0,7 |
| Panamá | 91.723 | 0,3 | 165.456 | 0,3 |
| Salvador | 655.165 | 1,9 | 1.648.968 | 3,3 |
| Otros Central América | 103.721 | 0,3 | 31.626 | 0,1 |
| América del Sur | 1.353.562 | 3,8 | 2.769.434 | 5,5 |
| Argentina | 100.864 | 0,3 | 224.952 | 0,4 |
| Bolivia | 42.068 | 0,1 | 99.210 | 0,2 |
| Chile | 68.849 | 0,2 | 126.810 | 0,3 |
| Colombia | 470.684 | 1,3 | 908.734 | 1,8 |
| Ecuador | 260.559 | 0,7 | 564.631 | 1,1 |
| Paraguay | 8.769 | - | 20.023 | - |
| Perú | 233.926 | 0,7 | 531.358 | 1,1 |
| Uruguay | 18.804 | 0,1 | 56.884 | 0,1 |
| Venezuela | 91.507 | 0,3 | 215.023 | 0,4 |
| Otros Sudamérica | 57.532 | 0,2 | 21.809 | - |
| Todos los demás latinos/hispanos | 6.211.800 | 17,6 | 3.452.403 | 6,8 |

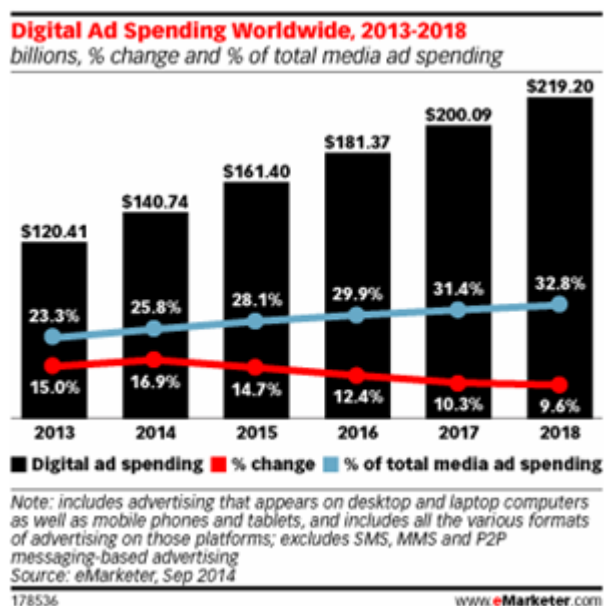
Fuente: Infoplease.com, 2014

Anexo B. Mercado de la publicidad: Global y de Estados Unidos

a) Global

El mercado de la publicidad a nivel mundial alcanzaría los 537.000 millones de dólares el año 2014, con una tendencia de crecimiento del 5,5% de acuerdo con la agencia Zenith Optimedia (Lunden, 2014). Lo relevante de esto es que cerca de un cuarto de esta cantidad, US\$121.000 millones, está representado por publicidad en Internet el cual se espera un crecimiento sustentable en los próximos 5 años.

Figura 16. Gasto en publicidad a nivel mundial, 2013-2018



Fuente: eMarketer, 2014

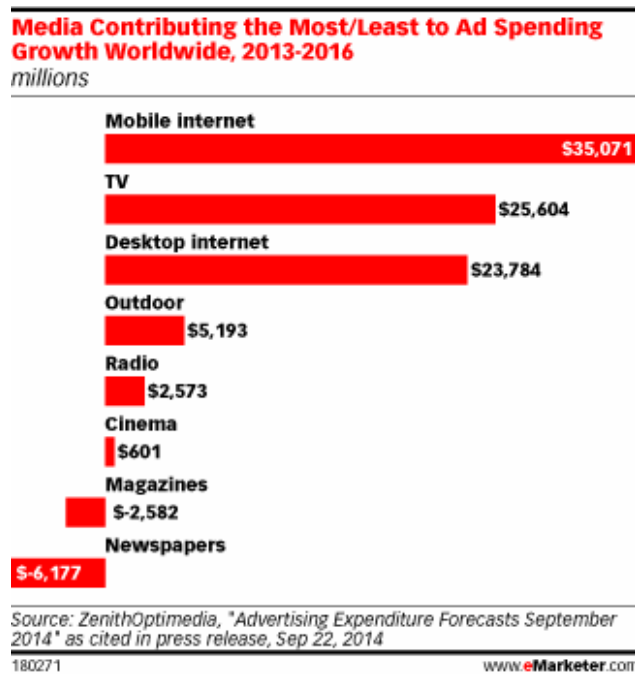
La publicidad en Internet puede ser entendida en tres categorías. Display que corresponde a publicidad en sitios web, que puede incluir texto, imágenes, videos, y audios ha sido la categoría de mayor crecimiento de un 21% en el último año alcanzando US\$42.400 millones el 2013, gracias en parte al rápido crecimiento de las redes sociales. Cabe mencionar que la publicidad en video tiene una proyección de crecimiento en el corto plazo de 23% anual.

La segunda categoría corresponde a Paid Search. Esto incluye la publicidad en sitios web que muestran resultados de solicitudes a motores de búsqueda. De acuerdo a un estudio de Zenith Optimedia el 2013 el gasto en publicidad en motores de búsqueda alcanza los US\$49.000 millones, y se espera que en los próximos dos años este segmento crezca al ritmo de 13% anual de la mano con innovaciones en los motores de búsqueda y mejoras en publicidad en dispositivos móviles.

La tercera categoría es Avisos clasificados que generalmente se hace a través de medios de comunicación escrita. En el caso de los avisos clasificados online alcanzó ventas por US\$12.800 millones, y se estima un crecimiento anual no mayor al 6%.

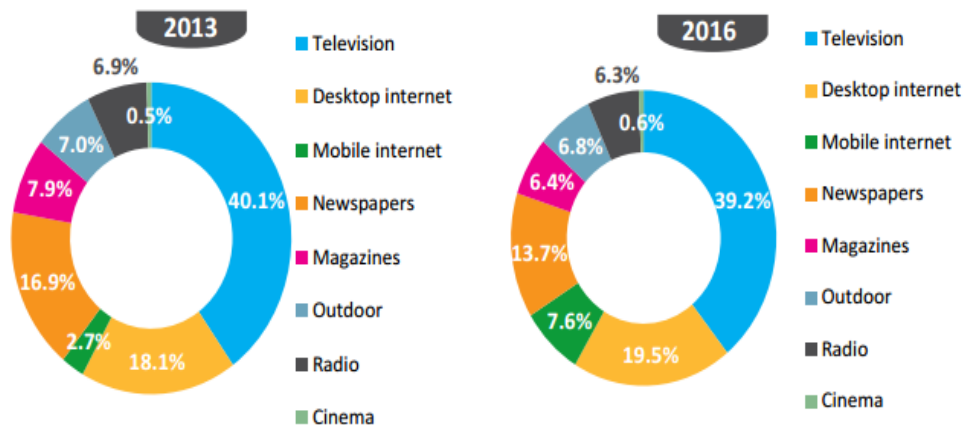
A nivel mundial cabe también destacar otra tendencia que dice relación con la publicidad en aparatos móviles, que principalmente incluye smartphones y tablet. Para este canal se estima un gasto global de 13.400 millones el 2013 (incluye todas las categorías de publicidad, más la publicidad en aplicaciones), representando un 12,9% del total de gasto en publicidad en Internet y 2,7% del total de gasto en publicidad. Se estima que al 2016, este segmento alcance los 45.000 millones representando 28% del gasto de publicidad en Internet, siendo el cuarto canal de publicidad a nivel mundial.

Figura 17. Contribución al crecimiento mundial de publicidad por canal 2013-2016 (US\$ Millones)



Fuente: eMarketer, 2014

Figura 18. Cuota de mercado de publicidad global por canal (%)



Source: ZenithOptimedia

b) Publicidad digital en Estados Unidos

Estados Unidos es líder mundial en el gasto de publicidad, alcanzando el 2013 a US\$167.000 millones, equivalente a más del 30% del total mundial, y se espera al 2016 alcance US\$191.000 siendo el que más contribuye al crecimiento en volumen, aun cuando en tasa de crecimiento está por debajo de lo proyectado para Asia o Latinoamérica.

En el 2013, la publicidad por medios digitales en los Estados Unidos alcanzó US\$42.500 millones (aproximadamente un 28% del total de la publicidad pagada), donde los dispositivos de escritorio (computadores) representaron el 85,8% y el resto fue a través de dispositivos móviles. La categoría publicidad pagada en los motores de búsqueda "Paid Search" representó 53% del gasto en publicidad, mientras que la publicidad en sitios a través de banners "Display marketing" representó el 23% del gasto, mientras que la publicidad en redes sociales "Social media" alcanzó un 12,4%. Al 2018, se espera un gasto de US\$79.770 millones en publicidad en medios digitales donde "Desktop" sólo representará un 57,5% mientras que el mayor crecimiento será a través de publicidad en dispositivos móviles, que se llevará el otro 42,5%.

Tabla 28. Participación del gasto en publicidad digital en Estados Unidos, por tipo de dispositivo 2012-2018, % del total

| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Search | 53% | 53% | 53% | 53% | 54% | 55% | 56% |
| —Desktop | 88% | 81% | 76% | 71% | 68% | 65% | 62% |
| —Mobile | 12% | 19% | 24% | 29% | 32% | 35% | 38% |
| Display | 23% | 23% | 24% | 25% | 25% | 24% | 24% |
| —Desktop | 91% | 79% | 65% | 52% | 46% | 39% | 32% |
| —Mobile | 9% | 21% | 35% | 48% | 54% | 61% | 68% |
| Video | 7% | 7% | 8% | 9% | 10% | 11% | 12% |
| —Desktop | 96% | 87% | 80% | 75% | 71% | 67% | 64% |
| —Mobile | 4% | 13% | 20% | 25% | 29% | 33% | 36% |
| Other* | 17% | 16% | 14% | 12% | 11% | 10% | 9% |

*Note: 2014-2018 are Nomura Securities estimates; numbers may not add up to 100% due to rounding; *other includes lead generation, classified ad spending and email ad spending*

Source: Nomura Securities, "Americas Internet & Media," Sep 10, 2014

179494

www.eMarketer.com

Fuente: eMarketer, 2014

Tabla 29. Gasto en publicidad digital en Estados Unidos, por tipo de dispositivo 2013-2019, Miles de millones de USD.

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Search | \$19.00 | \$20.09 | \$21.27 | \$22.36 | \$23.42 | \$24.37 | \$25.19 |
| Display | \$10.35 | \$10.75 | \$11.09 | \$11.47 | \$11.91 | \$12.36 | \$12.84 |
| Social | \$2.60 | \$2.94 | \$3.27 | \$3.58 | \$3.87 | \$4.14 | \$4.38 |
| Lead generation | \$1.90 | \$2.07 | \$2.23 | \$2.37 | \$2.50 | \$2.62 | \$2.72 |
| Other (email, classifieds) | \$2.64 | \$2.58 | \$2.51 | \$2.45 | \$2.38 | \$2.32 | \$2.25 |
| Desktop internet advertising | \$36.49 | \$38.43 | \$40.36 | \$42.23 | \$44.08 | \$45.80 | \$47.38 |
| Mobile internet | \$6.01 | \$10.12 | \$15.23 | \$21.13 | \$27.49 | \$33.97 | \$40.26 |
| Total digital | \$42.50 | \$48.54 | \$55.59 | \$63.36 | \$71.57 | \$79.77 | \$87.64 |

Note: numbers may not add up to total due to rounding
Source: Cowen and Company, "Digital Appears to Finally Be Hurting National TV Advertising," Oct 24, 2014

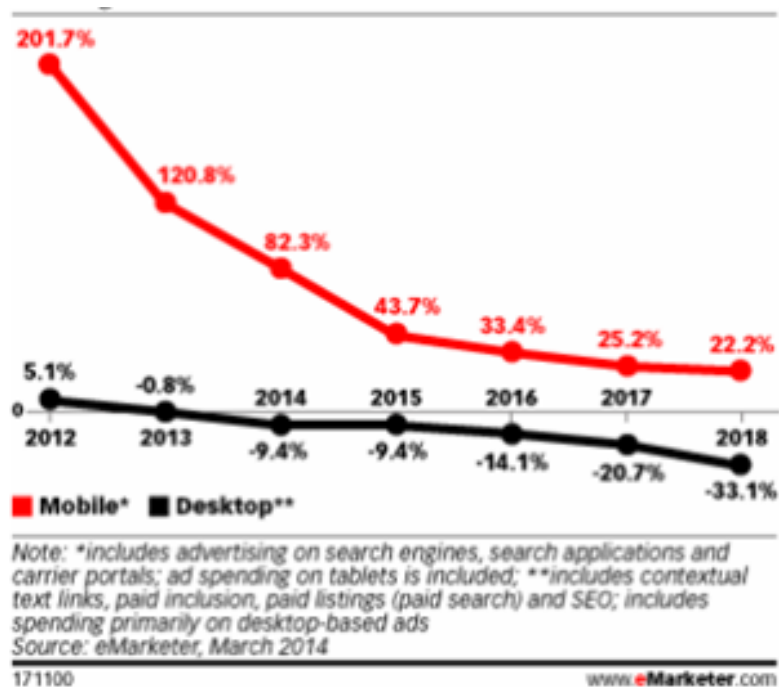
182099 www.eMarketer.com

Fuente: eMarketer, 2014

“La publicidad pagada en motores de búsqueda seguirá creciendo, mientras los dispositivos móviles capturarán una gran proporción del crecimiento”

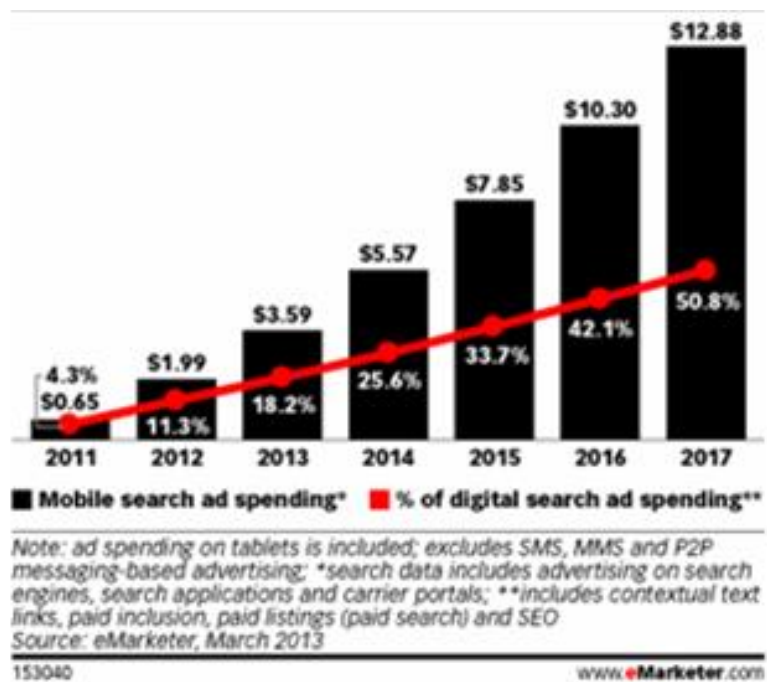
De acuerdo con proyecciones de crecimiento realizados por eMarketer, el gasto en publicidad Paid Search que se realiza principalmente a través de motores de búsqueda seguirá creciendo pero a menores tasas en los próximos años, y es el canal de dispositivos móviles el que presenta mayores oportunidades dado que incluso a cuatro años se proyecta un crecimiento del 22,2% anual. Se estima que en el 2014 el gasto en publicidad PaidSearch en dispositivos móviles alcanzaría US\$5.570 millones, equivalente al 25,6% del total de gasto en publicidad en buscadores. Al 2017 se proyecta que más del 50% de esta categoría de publicidad se realice por dispositivos móviles alcanzado casi US\$13.000 millones.

Figura 19. Crecimiento del gasto en publicidad en buscadores en Estados Unidos, por canal, 2012-2018, % de cambio anual



Fuente: eMarketer, 2014

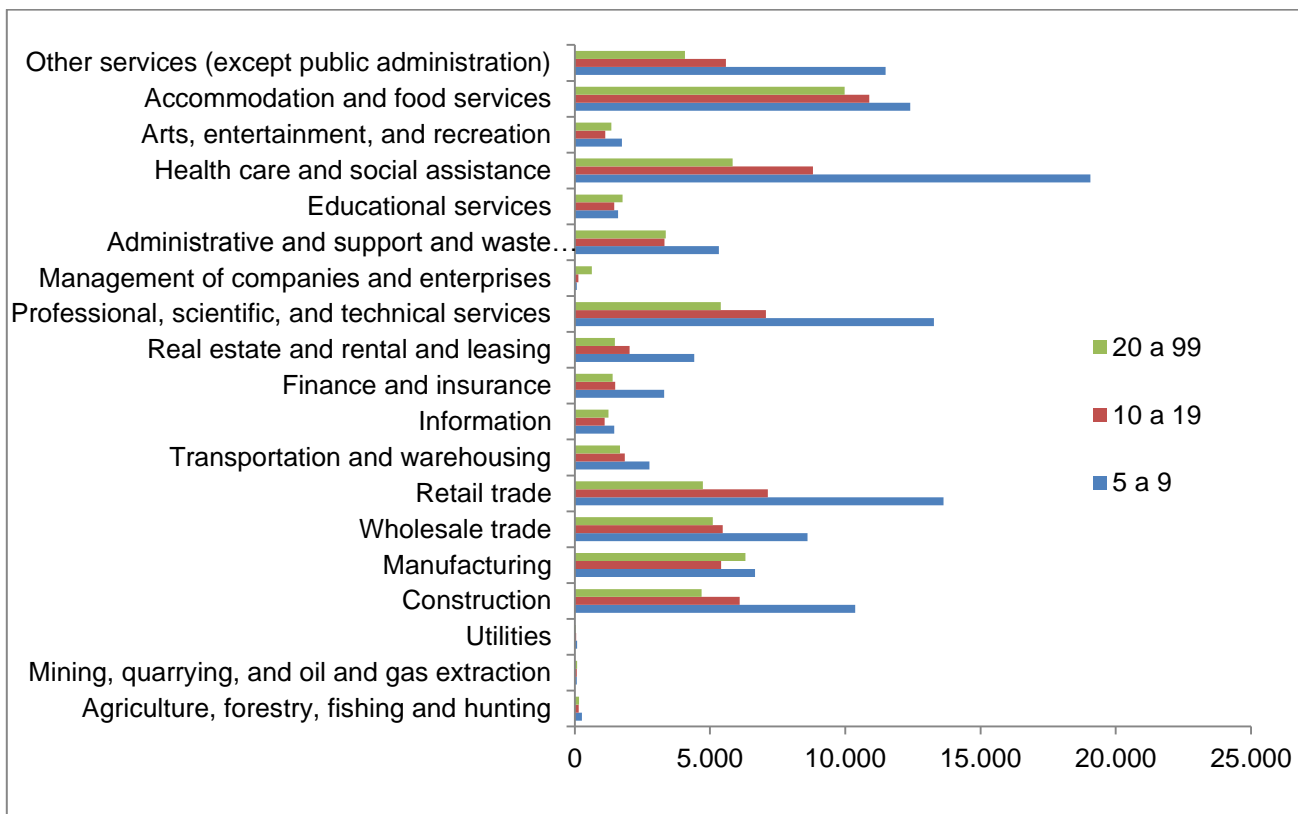
Figura 20. Gasto en publicidad en buscadores en dispositivos móviles, 2011-2017, Miles de millones de USD y % del total de gasto en buscadores



Fuente: eMarketer, 2014

Anexo C. Número de empresas y empleados en los estados de California, Florida y Texas por industria

Figura 21. Número de empresas en California de acuerdo a la industria y número de empleados



Fuente: Elaboración propia en base a Censo 2011 <http://www.census.gov/econ/subs/>

Figura 22. Número de empresas en Florida de acuerdo a la industria y número de empleados

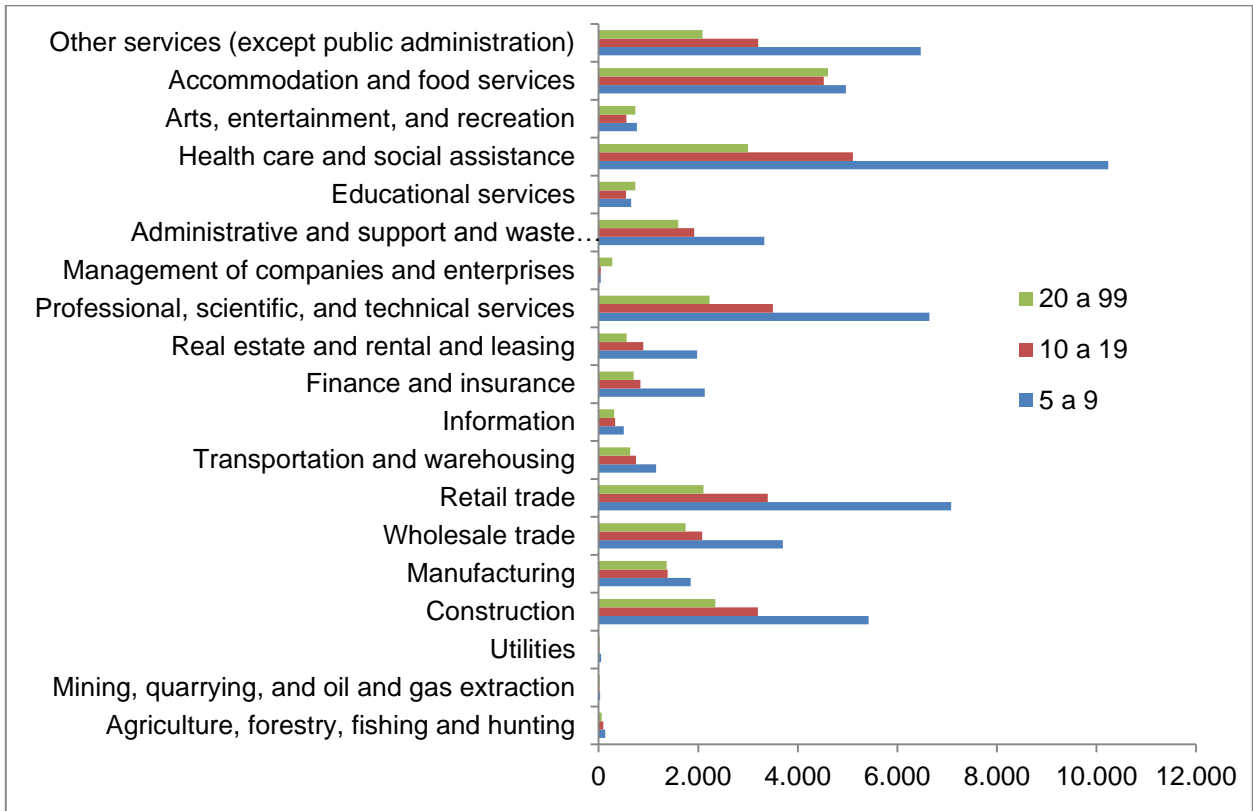
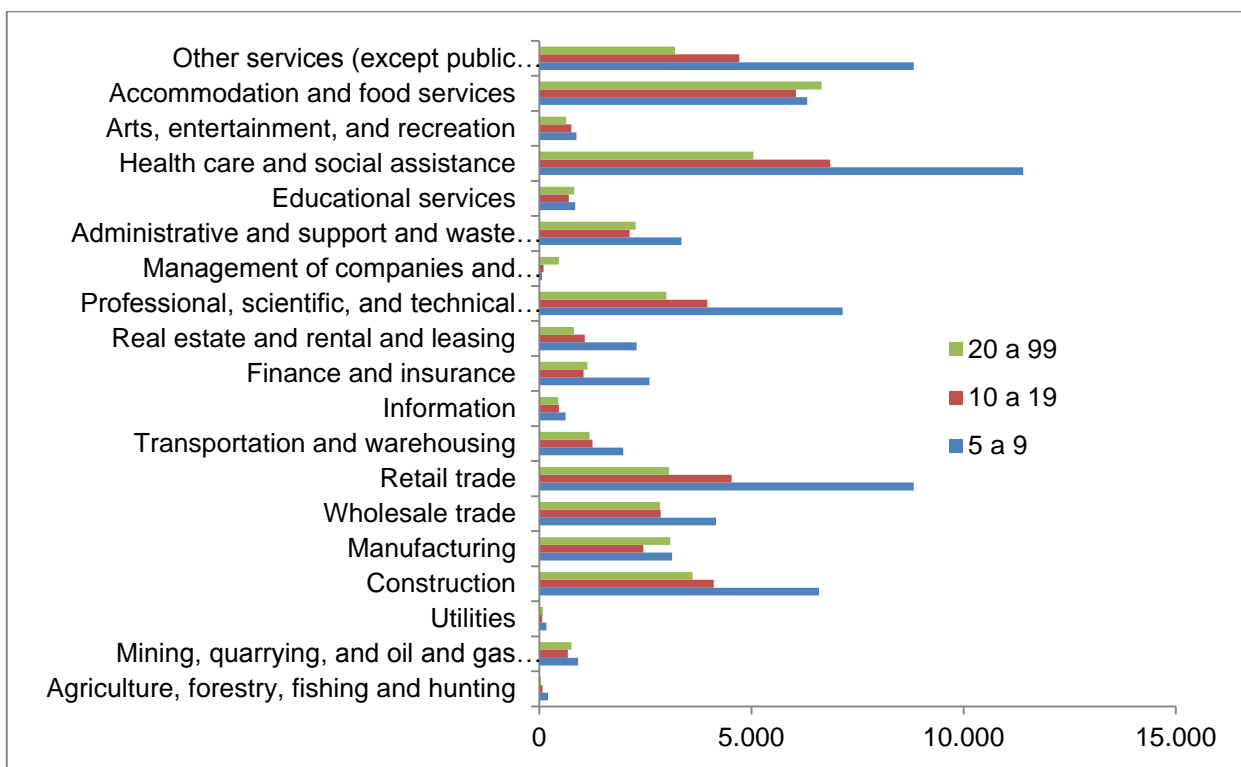


Figura 23. Número de empresas en Texas de acuerdo a la industria y número de empleados



Fuente: Elaboración propia en base a Censo 2011 <http://www.census.gov/econ/sub/>

Anexo D. Internet y su evolución

Tabla 30. Número de sitios web y usuarios de internet en el mundo por año

| Año (Junio) | Sitios Web | Cambio | Usuarios de Internet | Usuarios/Sitio |
|------------------------|-------------------|---------------|-----------------------------|-----------------------|
| 2013 | 672,985,183 | -3% | 2,756,198,420 | 4 |
| 2012 | 697,089,489 | 101% | 2,518,453,530 | 4 |
| 2011 | 346,004,403 | 67% | 2,282,955,130 | 7 |
| 2010 | 206,956,723 | -13% | 2,045,865,660 | 10 |
| 2009 | 238,027,855 | 38% | 1,766,206,240 | 7 |
| 2008 | 172,338,726 | 41% | 1,571,601,630 | 9 |
| 2007 | 121,892,559 | 43% | 1,373,327,790 | 11 |
| 2006 | 85,507,314 | 32% | 1,160,335,280 | 14 |
| 2005 | 64,780,617 | 26% | 1,027,580,990 | 16 |
| 2004 | 51,611,646 | 26% | 910,060,180 | 18 |
| 2003 | 40,912,332 | 6% | 778,555,680 | 19 |
| 2002 | 38,760,373 | 32% | 662,663,600 | 17 |
| 2001 | 29,254,370 | 71% | 500,609,240 | 17 |
| 2000 | 17,087,182 | 438% | 413,425,190 | 24 |
| 1999 | 3,177,453 | 32% | 280,866,670 | 88 |
| 1998 | 2,410,067 | 116% | 188,023,930 | 78 |
| 1997 | 1,117,255 | 334% | 120,758,310 | 108 |
| 1996 | 257,601 | 996% | 77,433,860 | 301 |
| 1995 | 23,500 | 758% | 44,838,900 | 1,908 |
| 1994 | 2,738 | 2006% | 25,454,590 | 9,297 |
| 1993 | 130 | 1200% | 14,161,570 | 108,935 |
| 1992 | 10 | 900% | | |
| Agosto 1991 | 1 | | | |

Fuente: **Internet**

Live

Stats

Tabla 31. Penetración de Internet en el mundo

| Año (1° Julio) | Usuario de Internet | de Crecimiento anual | Población mundial | Crecimiento de la población | Penetración de Internet |
|----------------------|------------------------|----------------------------|----------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| 2014* | 2,925,249,355 | 7.9% | 7,243,784,121 | 1.14% | 40.4% |
| 2013 | 2,712,239,573 | 8.0% | 7,162,119,430 | 1.16% | 37.9% |
| 2012 | 2,511,615,523 | 10.5% | 7,080,072,420 | 1.17% | 35.5% |
| 2011 | 2,272,463,038 | 11.7% | 6,997,998,760 | 1.18% | 32.5% |
| 2010 | 2,034,259,368 | 16.1% | 6,916,183,480 | 1.19% | 29.4% |
| 2009 | 1,752,333,178 | 12.2% | 6,834,721,930 | 1.20% | 25.6% |
| 2008 | 1,562,067,594 | 13.8% | 6,753,649,230 | 1.21% | 23.1% |
| 2007 | 1,373,040,542 | 18.6% | 6,673,105,940 | 1.21% | 20.6% |
| 2006 | 1,157,500,065 | 12.4% | 6,593,227,980 | 1.21% | 17.6% |
| 2005 | 1,029,717,906 | 13.1% | 6,514,094,610 | 1.22% | 15.8% |
| 2004 | 910,060,180 | 16.9% | 6,435,705,600 | 1.22% | 14.1% |
| 2003 | 778,555,680 | 17.5% | 6,357,991,750 | 1.23% | 12.2% |
| 2002 | 662,663,600 | 32.4% | 6,280,853,820 | 1.24% | 10.6% |
| 2001 | 500,609,240 | 21.1% | 6,204,147,030 | 1.25% | 8.1% |
| 2000 | 413,425,190 | 47.2% | 6,127,700,430 | 1.26% | 6.7% |
| 1999 | 280,866,670 | 49.4% | 6,051,478,010 | 1.27% | 4.6% |
| 1998 | 188,023,930 | 55.7% | 5,975,303,660 | 1.30% | 3.1% |
| 1997 | 120,758,310 | 56.0% | 5,898,688,340 | 1.33% | 2.0% |
| 1996 | 77,433,860 | 72.7% | 5,821,016,750 | 1.38% | 1.3% |
| 1995 | 44,838,900 | 76.2% | 5,741,822,410 | 1.43% | 0.8% |
| 1994 | 25,454,590 | 79.7% | 5,661,086,350 | 1.47% | 0.4% |
| 1993 | 14,161,570 | | 5,578,865,110 | | 0.3% |

Fuente: **Internet Live Stats** (elaboration of data by *International Telecommunication Union (ITU)* and *United Nations Population Division*)

Tabla 32. Penetración de Internet en Latinoamérica y Estados Unidos 2014

| País | Usuarios de internet | Penetración de internet |
|-------------|----------------------|-------------------------|
| US | 279.834.232 | 86,75% |
| México | 59.200.200 | 49,20% |
| Colombia | 28.475.560 | 61,60% |
| Argentina | 32.268.280 | 75,00% |
| Venezuela | 12.994.232 | 45,00% |
| Perú | 11.817.991 | 39,20% |
| Chile | 11.686.746 | 65,76% |
| Ecuador | 6.316.555 | 40,40% |
| Bolivia | 4.199.437 | 39,50% |
| Costa Rica | 4.028.302 | 84,70% |
| Guatemala | 2.885.475 | 19,70% |
| Paraguay | 2.473.724 | 36,90% |
| Uruguay | 2.017.280 | 59,01% |
| Panamá | 1.899.892 | 52,70% |
| El Salvador | 1.742.832 | 28,50% |
| Honduras | 1.602.558 | 18,60% |
| Nicaragua | 906.539 | 15,50% |

Fuente: **Internet Live Stats** (www.InternetLiveStats.com)

Elaboration of data by *International Telecommunication Union (ITU)*, *United Nations Population Division*, *Internet & Mobile Association of India (IAMAI)*, *World Bank*.

Anexo E. Competidores

| Competidor | País Origen | Otros países | Nivel de competencia | Servicios | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|-------------|--|----------------------|-----------|-----|--------------|-------------------|----------|-----------------|------------|-------------------|----------------|----------------|--------------------|--------------------------|-------------|---------------|
| | | | | SEO | SEM | Social media | Display Marketing | Reportes | Email Marketing | Web design | Dominio y hosting | Video/ Youtube | Asistencia web | Página en facebook | Remarketing/ Retargeting | Chat online | Landing Pages |
| Hibu | UK | US, España, Argentina, Chile, Perú | Alta | x | x | | x | | | | x | x | x | x | x | | |
| Constant Contact | US | UK | Baja a Media | | x | | | | | x | | | | | | | |
| Dex Media | US | US | Media a Alta | x | x | x | x | x | | SMS | x | x | x | x | x | | |
| ReachLocal | US | México, Canadá, Japón, Australia, UK, Alemania, Holanda | Alta | x | x | x | x | x | | | | x | x | x | x | x | x |
| TusClicks | Chile | Colombia, Perú, México | Media | x | x | | x | | | | | | | x | | | |
| Pago Ranking Telefónica | Chile | no | | x | x | x | | x | | | x | x | | x | | | x |
| Paute Fácil | Colombia | Argentina, Costa Rica | Baja a Media | | x | | | | | | | | | | | | |
| CloudWare 360 | Colombia | no | Baja | | x | | x | | | | | | | | | | |
| Guía de la Industria | Ecuador | Perú, Colombia | Baja | | x | | | | | | | | | | | | |
| Dridco | Argentina | no | Baja | | x | | | | | | | | | | | | |
| Leadaki | Argentina | México, Colombia, Chile, Brasil, Costa Rica, Ecuador, Perú, Panamá | Baja a Media | | x | | x | | | x | | | | | | | |
| CMD | Argentina | no | Media | | x | x | x | | | | | | x | | x | x | |
| PauteFácil | Colombia | no | Baja a Media | | x | x | x | | | | x | | | x | | | |
| Bac | Colombia | no | Baja | | | | | | | | | | | | | | |
| Credomatic | Costa Rica | no | Baja | | x | | | | | | | | | | | | |
| Grupo Nacion | Costa Rica | no | Baja | | x | | x | | | | | | | | | | |
| El comercio | Perú | no | Baja | | x | | | | | | | | | | | | |
| Flock PYME | México | no | Media | | x | x | | | | | x | | x | | | | |
| Sección Amarilla | México | no | Baja | | x | | | | | | | | | | | | |
| Ad Taxi | US | México, Australia, Canadá | Media a Alta | x | x | x | x | x | x | x | x | | | | x | | |
| Advance Digital | US | no | Media | x | x | x | x | | | | | | | | | | |
| Cobalt | US | no | Baja a Media | | x | x | x | x | x | | | | | x | | | x |
| Cox Media G | US | no | Media | x | x | x | x | x | | | x | | x | | x | | |
| Driven Local | US | no | Media a Alta | x | x | x | x | | | | x | | x | | x | | x |
| G/O Digital | US | no | Media | | x | x | | | | | x | | | | | | |
| Haystak Digital market | US | Fort Myers, Florida | Baja a Media | x | x | x | x | x | | | | | | | | | x |
| Hearst | US | no | Media | x | x | x | | | | x | x | | x | | | | |
| Netsertive | US | no | Media | x | x | | x | x | | | | | x | | | | x |
| L2T Media | US | no | Baja a Media | x | x | x | | | | | x | | x | | | x | |
| PureCars | US | Estados Unidos | Baja | | x | | x | | | | | | | | | | |
| Scorpion Design | US | no | Media a Alta | x | x | x | | x | | | x | x | x | x | | | |
| Scrippts | US | no | Baja | | | | | | | | | | | | | | |
| Showroom Logic | US | Florida | Baja a Media | x | x | | x | x | | | | | | | | x | |
| TopSpot Internet Mktng | US | no | Media | x | x | x | | x | x | x | | | | | | | |
| Web.com | US | no | Media | x | x | x | | x | x | x | x | | x | | x | | |
| White Shark Media | US | no | Alta | x | x | | | x | | | x | x | | x | | | |
| Valpak | US | no | Baja | | x | | | | | | | | | | | | |
| Yodle | US | no | Alta | x | x | x | | x | x | | | | | | | | |
| YP | US | no | Media | | x | | x | | | | x | x | x | x | | | |

Fuente: Elaboración propia en base a sitios web de las empresas

Anexo F. Encuesta Readiness Assessment

a) Dirección Estratégica

1. ¿SE HA PREGUNTADO ALGUNA VEZ CUAL ES LA ESTRATEGIA DE SU EMPRESA Y SU POTENCIAL EN EL MERCADO INTERNACIONAL?

- 1.1. El día a día nos absorbe de tal manera, que no hacemos ningún tipo de previsión más allá del ejercicio en curso.
- 1.2. A pesar del agobio del día a día, siempre hacemos un esfuerzo por tener una visión de la empresa, tanto en el mercado interno como en el internacional, a dos o tres años.
- 1.3. Sí, nuestra empresa tiene perfectamente definido lo que es y lo que quiere llegar a ser a largo plazo (cinco o más años), así como el papel que van a desempeñar los mercados exteriores en su trayectoria.

2. ¿CÓMO DEFINIRÍA EL GRADO DE PROFUNDIDAD UTILIZADO A LA HORA DE PENSAR EN EL FUTURO DE SU EMPRESA?

- 2.1. Absolutamente genérico. En lo único que pensamos es en cumplir unos objetivos de ventas y de beneficios (normalmente para el año en curso).
- 2.2. Además de los objetivos de ventas y beneficios claramente definidos, analizamos la posición competitiva de nuestra empresa respecto a la competencia.
- 2.3. Además de los objetivos de ventas y beneficios y del análisis de la posición competitiva de nuestra empresa, manejamos previsiones de evolución del sector y del entorno económico, nacional e internacional.

3. ¿QUÉ HERRAMIENTAS UTILIZA SU EMPRESA PARA PLANIFICAR?

- 3.1. Utilizo los datos de que dispongo a través del funcionamiento diario de la empresa.
- 3.2. Hago un esfuerzo en reunir información relevante, pero sin que estén establecidos previamente los datos a recopilar ni las fuentes, así como tampoco el sistema de análisis de éstos.
- 3.3. Utilizo métodos sistemáticos de búsqueda de información y métodos consistentes de análisis definiendo una serie de indicadores de gestión (financieros, satisfacción de clientes, etc.).

4. ¿CÓMO FORMALIZA LA PLANIFICACIÓN EN SU EMPRESA?

- 4.1. No se utiliza ningún tipo de formalización escrita, porque no se considera necesario.
- 4.2. En casos puntuales, se formaliza por escrito un plan de acción interviniendo en su redacción todas las personas implicadas.
- 4.3. Mi empresa plasma por escrito la planificación de cualquier actividad relevante para el futuro de la empresa, habiendo implantado un proceso sistemático de elaboración y difusión entre todos los implicados e interesados.

b) Liderazgo y organización

1. ¿CÓMO SE TOMAN LAS DECISIONES EN SU EMPRESA?

- 1.1. Casi todo pasa por el Gerente.
- 1.2. Existe una cúpula directiva que concentra la capacidad de decisión.
- 1.3. La toma de decisiones está homogéneamente descentralizada a todos los niveles de la empresa.

2. ¿CÓMO SE RELACIONAN LOS DEPARTAMENTOS DE SU EMPRESA?

- 2.1. Dada la concentración de decisiones en la gerencia, la coordinación es informal y alcanza sólo a las cuestiones operativas, del día a día.
- 2.2. Hay una coordinación formal entre los principales responsables de la empresa, más allá de las cuestiones operativas.
- 2.3. Aparte de la relación entre la cúpula directiva, existe una coordinación, incluso formal, que alcanza más allá del primer nivel de decisión.

3. ¿CÓMO SE ABORDA LA FORMACIÓN EN LA EMPRESA?

- 3.1. No existe una consideración específica de la formación. Se aborda caso por caso y el presupuesto es bastante limitado.
- 3.2. Para algún tema específico, directamente aplicable al funcionamiento de la empresa, se han llevado a cabo programas de formación destinados a grupos amplios de la plantilla.
- 3.3. La formación del personal se considera un elemento importante para la marcha de la empresa, y todos los años se le dedican partidas presupuestarias relevantes.

4. ¿CÓMO EVOLUCIONA LA PLANTILLA DE LA EMPRESA?

- 4.1. La plantilla total es bastante estable en el tiempo. Sólo cuando vemos muy claras las necesidades, pensamos en su posible ampliación.
- 4.2. Vamos incorporando personal según lo van requiriendo los nuevos proyectos que acometemos.
- 4.3. Cuando elaboramos el presupuesto anual, analizamos y decidimos también las necesidades de personal para cumplir los objetivos.

c) Financiación

1. ¿CUÁL ES LA SITUACIÓN FINANCIERA DE SU EMPRESA?

- 1.1. Más que ajustada.
- 1.2. Normal. No nos sobra el dinero, pero tampoco tenemos problemas.
- 1.3. Desahogada.

2. ¿CÓMO ES LA ESTRUCTURA DEL BALANCE DE SU EMPRESA?

- 2.1. Gran proporción de capital circulante (existencias de materias primas, productos en curso y terminados, así como crédito a clientes), financiado con pasivo circulante (crédito de proveedores y deuda bancaria a corto plazo). Empresa más bien comercial.
- 2.2. Estructura financiera más convencional, con un cierto equilibrio entre activo circulante y activo fijo, financiado también equilibradamente entre pasivo circulante y fondos propios y préstamos a largo plazo.
- 2.3. Gran proporción de activos fijos (edificios, maquinaria), financiados con recursos propios y préstamos a largo plazo. Empresa con alto valor de equipamiento productivo.

d) Productos y procesos

1. ¿CÓMO DEFINIRÍA LA GAMA DE PRODUCTOS DE SU EMPRESA?

- 1.1. Nuestra gama es muy amplia, con una gran variedad de productos más o menos relacionados, que hemos ido incorporando con el paso de los años. Hay algunas líneas en las que somos más especialistas.

- 1.2. Nuestra gama no se puede considerar ni muy amplia ni muy estrecha. Fabricamos diversas líneas de productos que vendemos principalmente en el mercado interior. En algunas líneas somos muy especialistas.
- 1.3. Nuestra gama es muy reducida. Estamos centrados, casi con exclusividad, en uno o dos productos, con algunas variedades, en los que somos altamente especialistas y competitivos.

2. ¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE SU EMPRESA?

- 2.1. Es una mezcla poco clara entre flexibilidad, servicio, calidad y precio, aunque posiblemente priman los dos primeros factores.
- 2.2. Ofrecemos un producto de calidad y a un precio muy competitivo, aunque no muy diferenciado. Creemos que cumplimos con los niveles de flexibilidad y servicios que requiere el mercado.
- 2.3. Lo que más destaca es el hecho de tener un producto diferenciado, único hasta cierto punto, que fabricamos con niveles de calidad buenos.

3. ¿EN QUÉ SITUACIÓN ESTÁ LA CAPACIDAD PRODUCTIVA DE SU EMPRESA?

- 3.1. A menudo pensamos que estamos al 110% de nuestras posibilidades.
- 3.2. En torno al 80% de utilización de la capacidad productiva instalada.
- 3.3. En torno al 50% de utilización de la capacidad productiva instalada.

4. ¿CÓMO AFRONTA SU EMPRESA LA CUESTIÓN DE LA CALIDAD?

- 4.1. Nos preocupamos permanentemente por la calidad y el diseño de nuestros productos y porque estén en línea con las necesidades de nuestros clientes y lo que hay en el mercado.
- 4.2. Aparte de preocuparnos permanentemente por la calidad y el diseño de nuestros productos, estamos implantando un sistema de calidad en el proceso de fabricación (o lo acabamos de implantar y estamos todavía limando aspectos organizativos).
- 4.3. No sólo nos preocupamos permanentemente por la calidad de nuestros productos, sino que tenemos desde hace años bien implantados y desarrollados sistemas normalizados de calidad en el proceso de fabricación (como los ISO)

e) Marketing

1. ¿CÓMO IDENTIFICA SU EMPRESA LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES?

- 1.1. De una manera un tanto informal y, básicamente, a través de nuestras relaciones habituales con los clientes e información adicional comercial directa, p.ej., de suministradores.
- 1.2. Tenemos procedimientos sistemáticos (cuestionarios, reuniones periódicas, etc.) de recogida de información que nos suministran nuestros clientes a través de la red comercial.
- 1.3. Siempre que nos planteamos desarrollar nuevos productos, abrir nuevos mercados o valorar nuestro posicionamiento actual, además de la información sistematizada procedente de los clientes, utilizamos otras fuentes de información para confeccionar lo que puede ser un estudio de mercado.

2. ¿CÓMO GARANTIZA SU EMPRESA LA ATENCIÓN A LOS CLIENTES?

- 2.1. Por medio de las relaciones normales y la cercanía que solemos mantener con ellos.
- 2.2. A través de un sistema especializado por el cual cada cliente recibe atención

personalizada.

- 2.3. Disponemos de un servicio de atención al cliente que proporciona la atención adecuada y que evalúa regularmente su calidad y la percepción de la misma por parte de nuestros clientes.

3. ¿QUÉ ESFUERZOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD HACE SU EMPRESA?

- 3.1. Los típicos: catálogo (que procuramos tener actualizado y cuidado), asistencia a alguna que otra feria, y los tradicionales de bolígrafo, calendario, gorra, etc.
- 3.2. Aparte de lo típico (catálogo, ferias, etc.), puntualmente realizamos actividades de información-promoción con nuestros distribuidores, promociones en puntos de venta (en productos de consumo), anuncios en revistas especializadas y disponemos de página electrónica.
- 3.3. Tenemos un plan anual de promoción comercial y publicidad, que preparamos con atención y ejecutamos con medios adecuados a nuestro nivel, y que forma parte de nuestro plan anual de Marketing.

f) Innovación tecnológica

1. ¿CUÁN RÁPIDA ES SU EMPRESA EN DESARROLLAR O ADAPTAR PRODUCTOS?

- 1.1. No sabemos exactamente si somos rápidos o lentos, porque raramente desarrollamos o adaptamos nada.
- 1.2. Siempre nos lleva más tiempo del esperado. Es un área en la que somos conscientes de que tenemos que mejorar.
- 1.3. Somos buenos y rápidos.

2. ¿CUÁL ES LA ACTITUD DE SU EMPRESA ANTE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN?

- 2.1. Francamente pasiva, aunque hay algunas personas con inquietudes al respecto.
- 2.2. Actitud positiva. Invertimos según podemos permitirnoslo.
- 2.3. Muy activa, estamos muy al corriente y es una herramienta decisiva en nuestras operaciones diarias.

3. ¿CÓMO AFRONTA SU EMPRESA LOS ASPECTOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO?

- 3.1. Prácticamente no investigamos ni, consecuentemente, innovamos. El avance tecnológico se adquiere en el mercado.
- 3.2. Investigamos en algunas áreas, tanto de producto como de proceso, pero la mayor parte de la tecnología la compramos en el mercado.
- 3.3. Invertimos mucho dinero en investigación e intentamos tener desarrollos propios en las áreas fundamentales de la empresa.

4. ¿CÓMO AFRONTA SU EMPRESA LA PROTECCIÓN DE SU PATRIMONIO INTELECTUAL (PATENTES, ETC.) Y COMERCIAL (MARCAS)?

- 4.1. No consideramos que nuestro patrimonio intelectual y comercial tenga un gran valor. Tenemos registradas alguna marca.
- 4.2. Tenemos registradas las principales marcas comerciales y alguna patente en el ámbito nacional.
- 4.3. Llevamos una política sistemática de protección de nuestra propiedad intelectual y de nuestras marcas.

g) Cooperación empresarial

1. ¿CÓMO AFRONTA SU EMPRESA LA COOPERACIÓN EMPRESARIAL?

- 1.1. Ni nos lo hemos planteado. Creemos que supone más problemas que ventajas efectivas y lo vemos con más recelo que otra cosa.
- 1.2. No tenemos una actitud clara. Si se presentara una oportunidad interesante de cooperación, la estudiaríamos como haríamos con cualquier otra opción empresarial relevante.
- 1.3. Tenemos una actitud favorable hacia la cooperación. Nos gusta cooperar formalmente con otras empresas, porque ya lo hemos hecho y le vemos muchas ventajas.

2. ¿QUÉ TIPO DE RELACIÓN MANTIENE SU EMPRESA CON SUS CLIENTES Y PROVEDORES?

- 2.1. Más bien fría. Nos mantenemos en un estricto plano de relación económico-mercantil, sobre todo con los proveedores. Mientras que los clientes nos sigan comprando y pagando, ni unos ni otros nos preocupan mucho.
- 2.2. Templada. Más allá de la relación mercantil, colaboramos en bastantes aspectos, no necesariamente decisivos: intercambio de información de mercados, ideas de diseño, sugerencias de mejora, etc.
- 2.3. Colaboramos con ciertos proveedores o clientes, en aspectos que pueden ser importantes para la marcha de nuestras empresas respectivas, aunque no siempre esa colaboración está recogida formalmente. Tenemos interés en que a estas empresas les vaya bien.

3. ¿CÓMO AFRONTA SU EMPRESA LA COOPERACIÓN NO EMPRESARIAL (PÚBLICA Y PRIVADA)?

- 3.1. Ni nos lo hemos planteado. La verdad es que no tenemos muy buena impresión, en general, del sector institucional.
- 3.2. No tenemos una actitud predeterminada. Si descubriéramos una oportunidad interesante de cooperación con instituciones públicas o privadas (Universidades, Centros de Investigación, Institutos Tecnológicos, etc.), la estudiaríamos como cualquier otra opción empresarial relevante.
- 3.3. Tenemos una actitud favorable hacia la cooperación institucional. Ya hemos participado con éxito en algún programa.

4. ¿CONOCE SU EMPRESA LAS POSIBILIDADES DE COOPERACIÓN EXISTENTES?

- 4.1. No tenemos prácticamente idea de las posibilidades de cooperación, pues tampoco nos ha preocupado nunca la cuestión.
- 4.2. Conocemos que existen los Consorcios de Exportación, aunque sólo tenemos una vaga idea de su funcionamiento.
- 4.3. No conocemos en profundidad los programas, pero sabemos que existen múltiples posibilidades de cooperación nacional e internacional.

Anexo G. Estado de resultados preliminar al 30 de Noviembre de 2014 (\$)

| Detalle | WEBMARKET |
|---|--------------------|
| <u>Ing Explotación</u> | |
| Ventas | 261.466.043 |
| Total Ingresos de Explotacion | 261.466.043 |
| Menos: | |
| Costo de Ventas | 0 |
| Margen Bruto | 261.466.043 |
| <u>Costos Operacionales</u> | |
| Remuneraciones | 39.937.093 |
| Finiquitos | 0 |
| Gastos de Operacion | 77.441.690 |
| Gastos de Produccion | 0 |
| Total Ctos Operacionales | 117.378.783 |
| Margen Explotación | 144.087.260 |
| Menos: | |
| <u>Gastos Adm y Vtas</u> | |
| Honorarios | 47.149.208 |
| Gastos Telefonicos y Fax | |
| Arriendo | 6.645.559 |
| Gastos de Representacion | |
| Servicios Básicos | |
| Gastos de Publicidad | 0 |
| Celulares e Internet | |
| Impresos y Volantes | 0 |
| Utiles de Oficina | 0 |
| Gastos Bancarios | 0 |
| Gastos Vbiaje y Estadia | 0 |
| Gastos de Operacion CORFO | 41.010.136 |
| Gastos Generales | 10.667.919 |
| Total Gtos Administ. | 105.472.822 |
| <u>Depreciaciones y Castigos</u> | |
| Depreciación del Ejercicio | |
| Castigo Cts. Incobrables | |
| Resultado Operacional | 38.614.438 |
| <u>Otros Ingresos</u> | |
| Otros Ingresos (Forware) | |
| Ingresos Financieros | |
| Reajuste Crédito Fiscal | |
| Ajuste Dif. Cnancelacion Fact. | |
| Ingresos Varios | |
| <u>Otros Egresos</u> | |
| Perdida Venta Act. Fijo | |
| Gastos Financieros | |
| Intereses Creditos Bancarios | |
| Impto Renta | 3.570.752 |
| Corección Monetaria | 1.162.740 |
| Resultado No Operacional | 4.733.492 |
| Utilidad Ejercicio | 33.880.946 |

Anexo H. Análisis FODA

Tabla 33. Análisis FODA

Debilidades:

- No se aprecia una segmentación de clientes relevantes, existiendo la posibilidad de ajustar la propuesta de valor en base al tamaño del cliente, competitividad de la industria, entre otros. Más aún sería posible segmentar por resultados logrados (satisfacción al cliente).
- Si bien la compañía ha experimentado un crecimiento exponencial, aún no están claras las condiciones financieras que le permitan acceder rápidamente a fondos (banca o privados) para el proceso de internacionalización.
- Si bien el liderazgo cuenta con experiencia internacional, ésta no sería en gestión de negocios globales.
- La compañía hace negocios en idioma español, y aunque sus líderes tienen un manejo de inglés avanzado, la estructura y personas no estaría correctamente soportada para la internacionalización en base a idioma inglés.
- Procesos no están claramente estandarizados ni sistematizados para soportar un crecimiento y mejoramiento continuo.
- Los sistemas actuales no permiten un adecuado escalamiento, se usan herramientas de libre acceso que no están adaptadas para el funcionamiento óptimo de la compañía (Ej. Google Drive para manejar cuentas, ingresos, etc.)
- La toma de decisiones es aún centralizada en la cúpula directiva.
- La formación de los empleados es algo que no se realiza de forma sistemática y planificada.
- Débil planificación y control. No existen métricas claramente establecidas y alineadas con la estrategia de la compañía. Resultados son evaluados y juzgados actualmente por los líderes (fundadores).
- No existe un aseguramiento de calidad de los procesos y servicio. Esto hace que los problemas no se reconozcan rápidamente y que alcancen al cliente (que es la fuente tradicional por la cual se conocen los errores).
- La relación con el cliente es aún débil, lo cual no permitiría competir sostenidamente en el mercado internacional.
- No hay propiedad intelectual que pueda ser usada como fuente de ventaja competitiva.
- Hay un espacio para definir claramente la cultura de la compañía, difundirla e instaurarla al interior de la organización como fuente de ventaja competitiva.
- Hay un espacio para definir claramente la cultura de la compañía, difundirla e instaurarla al interior de la organización como fuente de ventaja competitiva.

Fortalezas:

- Rapidez y calidad de la compañía para adaptar e introducir nuevos productos en el mercado. Así como la capacidad de tomar piezas (experiencias y tecnologías) y adaptarlas rápidamente a la compañía. Es parte de la cultura.
 - Know-how en marketing digital para el segmento PYME le permite a la compañía generar un diferenciador al empaquetar tecnologías para generar una solución integral y potente.
 - Relación con Google (la capacidad de mencionar a Google como partner) – esto es temporal.
 - Equipo formado en Chile ya cuenta con experiencia que se puede exportar a otros países para formar nuevos equipos.
 - El marketing y ventas genera un valor relevante y diferencian a la compañía de la competencia.
 - Alta capacidad de la empresa para adquirir riesgos. Visión clara del liderazgo.
 - Alta capacidad de análisis de resultados en línea agrega valor al cliente quien puede tomar acciones más rápidas y efectivas.
 - Alto compromiso e involucramiento del liderazgo en el proceso de análisis de internacionalización.
 - Ambiente de trabajo y satisfacción y compromiso de los empleados.
 - Blogs de autoría únicos que permite posicionamiento SEO.
-

- No existe un reconocimiento de marca
- Hay un alto espacio de mejora en producción, gestión de clientes, y retención

Oportunidades:

- Chile cuenta con alta reputación dentro de la región dado su mayor desarrollo en las tecnologías de información.
- Consolidación de las tecnologías de información (disponibilidad) en US y crecimiento en otros países de LATAM.
- Rápido incremento en el uso de Internet móvil.
- Alto crecimiento en la demanda de marketing digital, en desmedro de las técnicas tradicionales.
- Incremento de visitas online por parte de consumidores antes de comprar, y de las transacciones realizadas por Internet.
- Mercado relativamente virgen, demostrado por análisis de cinco fuerzas. Bajo número de competidores, baja fuerza de los consumidores, baja fuerza de los sustitutos.
- Población hispana seguirá en aumento en los Estados Unidos.
- El crecimiento anual del gasto de publicidad en US dedicado al segmento hispano sobrepasa ampliamente el crecimiento en el segmento no hispano.
- Existencia de apoyos de gobierno para emprendimientos dinámicos con potencial global.
- La competencia líder en el mercado ha debilidad en el enfoque al cliente. Esto abre una oportunidad de mejora si se hace el esfuerzo para focalizarse.

Amenazas:

- Las agencias tradicionales buscarán participar en marketing digital como camino natural.
- El mercado local es aún virgen, y focalizarse en el externo puede llevar a perder el liderazgo nacional.
- Bajas barreras de entrada.
- Existen cuatro empresas altamente competitivas e internacionalizadas, algunas ya están presentes en el mercado hispano en US y también en varios países en LATAM.
- Dependencia de Google (el cual a la vez es un mercado altamente concentrado por tres competidores que pueden llegar a cambiar las reglas del juego).
- Existe un segmento del mercado altamente sensible al precio y altamente expectante de los resultados de los servicios.
- Altas tasas churn de la industria. Esto debe analizarse con cuidado pues puede ser un síntoma que no permita el desarrollo del negocio de forma sostenible.
- Competidores en Estados Unidos cuentan con certificación de Yahoo/Bing para operar. Esto puede ser un factor relevante dada la importancia de estos buscadores en el país.
- El mercado hispano en Estados Unidos aún confía largamente en la TV para realizar su publicidad.

Fuente: Elaboración propia

Anexo I. Alternativas estratégicas de Internacionalización

Tabla 34. Alternativas de entrada para la internacionalización

| Alternativa | Definición |
|---------------------|---|
| Joint Venture | Esta forma de internacionalización es conocida también como inversión conjunta o coinversión. Específicamente, un Joint Venture es un acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos como tecnología y maquinaria para crear una nueva empresa en el exterior compartiendo la propiedad y el control de la misma. Normalmente la empresa extranjera aporta capital y tecnología, mientras que el socio local aporta capital, conocimiento del mercado local y acceso al mismo. En cambio, para la empresa internacional, este acuerdo de cooperación con la firma local le permite entrar en el mercado de destino invirtiendo menos capital que en el caso de una subsidiaria propia, con lo cual el riesgo es también menor y además le da acceso a un mercado desconocido en lo que se refiere a gustos y necesidades de los clientes, prácticas comerciales locales y canales de distribución. Para el socio local la aventura conjunta es conveniente porque el socio extranjero suele aportar recursos financieros, que en ocasiones pueden ser fundamentales para iniciar un negocio demasiado grande y arriesgado para ser abordado por una sola empresa. |
| Exportación | <p>Consiste en la producción de bienes en el país de origen, donde se transfieren por tierra, mar o aire los productos para ser comercializados a clientes de países extranjeros. Por lo tanto, consiste en la venta de un producto en un territorio diferente del local considerando ciertas complicaciones como el traspaso de fronteras, trámites de aduana, la diferencia de monedas, idiomas, legislación y entorno económico y comercial. Debido a las complicaciones que genera el proceso de exportación.</p> <p>a).- Exportación Indirecta: La empresa exporta por medio de intermediarios independientes, mientras la empresa se limita a producir y vender. Este intermediario se encuentra localizado en el país de origen de la empresa exportadora y puede adoptar diversas formas: Comprador extranjero, Comerciante, Broker, Agente, Casa exportadora, Trading company, Consorcio de exportación.</p> <p>b) Exportación Directa: La empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros que conlleva una exportación. Los distintos intermediarios en esta alternativa son: Importador, Agente, Distribuidor, Oficina de representación, Delegación comercial, Filial de ventas.</p> |
| Greenfield | Bajo esta modalidad la empresa compromete en el exterior sus propios recursos, es la opción más arriesgada, pero es la más rentable a largo plazo y por ello, las empresas con mayor experiencia internacional suelen preferirlas. |
| Alianza Estratégica | Una alianza estratégica es una relación contractual, temporal entre dos empresas independiente, destinada a reducir la incertidumbre en torno a la realización de los objetivos de los socios, por medios de coordinación o conjuntamente ejecutar una o varias de las actividades de las empresas. Cada uno de los socios pueda ejercer considerable influencia sobre la gestión o la política de la alianza. Los socios se involucran financieramente, aunque por definición no a través de la participación, compartir los costos, ganancias y los riesgos de la alianza estratégica. |

Fuente: Masrurul Mowla, M. 2012; Huerta et al, 2008.

Anexo J. Calculo de selección de alternativas estratégicas de entrada

Tabla 35. Justificación de los factores claves para la selección de alternativa de entrada

| | Factores claves para el mercado en USA | Nivel de importancia (1-100%) | Justificación de la importancia |
|------------------------------|--|-------------------------------|--|
| Aspectos negociables | Mantener y posicionar la marca | 75% | Para aumentar el valor de la empresa en el tiempo, es necesario posicionarla en la mente de los consumidores y mantener esa posición en el tiempo. Lo anterior representa uno de los principales activos diferenciadores de las empresas de servicios y por ello su importancia. Para el caso en evaluación de considera muy importante mantener la marca PagoRanking. |
| | Conocimiento del mercado local | 50% | Para iniciar operaciones en un mercado desconocido es muchas veces de alta relevancia contar con un socio de negocios que proporcione ese conocimiento, contactos en la industria, y elementos que faciliten mayor velocidad en los procesos de entrada y posicionamiento. Para el caso en evaluación se considera importante pero no esencial. |
| | Mantener el control | 100% | El objetivo de la empresa es crecer de manera sostenida manteniendo el control de la compañía, es por ello que este elemento se considera esencial |
| Aspectos estratégicos | Adquirir nuevas tecnologías, procesos y metodologías | 100% | Se considera esencial para poder competir en un mercado que está comenzando a experimentar mayor competencia. Sin tecnología se pierde la ventaja competitiva. |
| | Mantener la cultura | 75% | La cultura de la organización que han instaurado los fundadores da una originalidad a la empresa y sus trabajadores. Para crecer bajo este esquema es importante buscar compatibilidad, sin ella se prevé dificultades en el caso de una fusión por ejemplo. Este elemento de considera importante. |
| | Mantener foco al cliente | 50% | Como parte de la cultura de la organización y de mantener competitividad, la empresa ha puesto un foco en los clientes. Esto es esencial, sin embargo es común en la industria y por ello el indicador de importancia se ha dejado como neutral en 50%. |
| Aspectos tácticos | Facilidad de inglés | 30% | Dado que el mercado sigue siendo hispano, la mayor parte de las transacciones se realizará en español y por ende no se prevé dificultades, por otro lado no es altamente complejo encontrar profesionales en Chile que manejen el idioma inglés. |
| | Posicionamiento - marketing | 100% | PagoRanking debe comenzar de cero para posicionar su marca, por ello sería muy importante la entrada por medio de un actor conocido en la industria. |
| | Facilidad de integrar nuevos buscadores | 75% | Aunque Google es el buscador más utilizado en Estados Unidos, existen dos más que son también importantes, por lo que una alianza con ellos es también importante para posicionarse y competir al menos en igualdad. |
| | Tiempos y trámites de | 50% | Si bien es importante no es esencial y de forma planificada puede tomarse los tiempos adecuados |

| | | | |
|------------------------------|--|------|---|
| Inversión y facilidad | instalación | | para iniciar la puesta en marcha de la empresa. |
| | Inversión | 100% | Dado el actual estado de la empresa, es muy importante buscar una alternativa que no signifique un alto sacrificio de recursos, por ello se considera este factor esencial. |
| | Percepción del riesgo/Capacidad de desinvertir | 75% | De igual forma que la inversión, es la capacidad de desinversión. Si los resultados no son los buscados, se espera contar con una salida fácil. |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36. Análisis de peso específico para seleccionar la mejor alternativa de entrada

| | Factores claves para el mercado en USA | Nivel de importancia (1-100%) | Joint Venture | Alianza estratégica | Greenfield | Exportación |
|------------------------------|--|-------------------------------|---------------|---------------------|------------|-------------|
| Aspectos negociables | Mantener y posicionar la marca | 75% | 10% | 50% | 100% | 75% |
| | | | 0,08 | 0,38 | 0,75 | 0,56 |
| | Conocimiento del mercado local | 50% | 100% | 100% | 25% | 10% |
| | | | 0,5 | 0,5 | 0,13 | 0,05 |
| | Mantener el control | 100% | 10% | 50% | 100% | 75% |
| | | | 0,1 | 0,5 | 1 | 0,75 |
| Aspectos estratégicos | Adquirir nuevas tecnologías, procesos y metodologías | 100% | 100% | 50% | 10% | 10% |
| | | | 1 | 0,5 | 0,1 | 0,1 |
| | Mantener la cultura | 75% | 10% | 75% | 100% | 100% |
| | | | 0,08 | 0,56 | 0,75 | 0,75 |
| | Mantener foco al cliente | 50% | 50% | 50% | 100% | 10% |
| | | | 0,25 | 0,25 | 0,5 | 0,05 |
| Aspectos tácticos | Facilidad de inglés | 30% | 75% | 75% | 25% | 100% |
| | | | 0,23 | 0,23 | 0,08 | 0,3 |
| | Posicionamiento marketing | 100% | 100% | 75% | 100% | 10% |
| | | | 1 | 0,75 | 1 | 0,1 |
| | Facilidad de integrar nuevos buscadores | 75% | 100% | 75% | 25% | 10% |
| | | | 0,75 | 0,56 | 0,19 | 0,08 |
| Inversión y facilidad | Tiempos y trámites de instalación | 50% | 50% | 75% | 10% | 100% |
| | | | 0,25 | 0,38 | 0,05 | 0,5 |
| | Inversión | 100% | 50% | 75% | 10% | 75% |
| | | | 0,5 | 0,75 | 0,1 | 0,75 |
| | Percepción del riesgo/Capacidad de desinvertir | 75% | 25% | 50% | 10% | 100% |
| | | | 0,19 | 0,38 | 0,08 | 0,75 |
| TOTAL | | | 4,91 | 5,73 | 4,71 | 4,74 |

Fuente: Elaboración propia

Anexo K. ReachLocal como socio estratégico

La misión de ReachLocal es ayudar a las empresas pequeñas y medianas (PYMEs) de todo el mundo a adquirir, gestionar y retener clientes. Iniciaron operaciones en el año 2004 con el objetivo de ayudar a las PYMEs a mover su gasto en publicidad de los medios tradicionales y las páginas amarillas a la búsqueda en línea. El enfoque actual es en PYMEs premium. Una PYME premium generalmente tiene de 10 a 30 empleados, \$ 1 a \$ 10 millones de dólares en ingresos anuales y gasta aproximadamente \$ 40.000 dólares al año en marketing.

El objetivo es ser la "ventanilla única" para las necesidades de marketing online de las PYMEs.

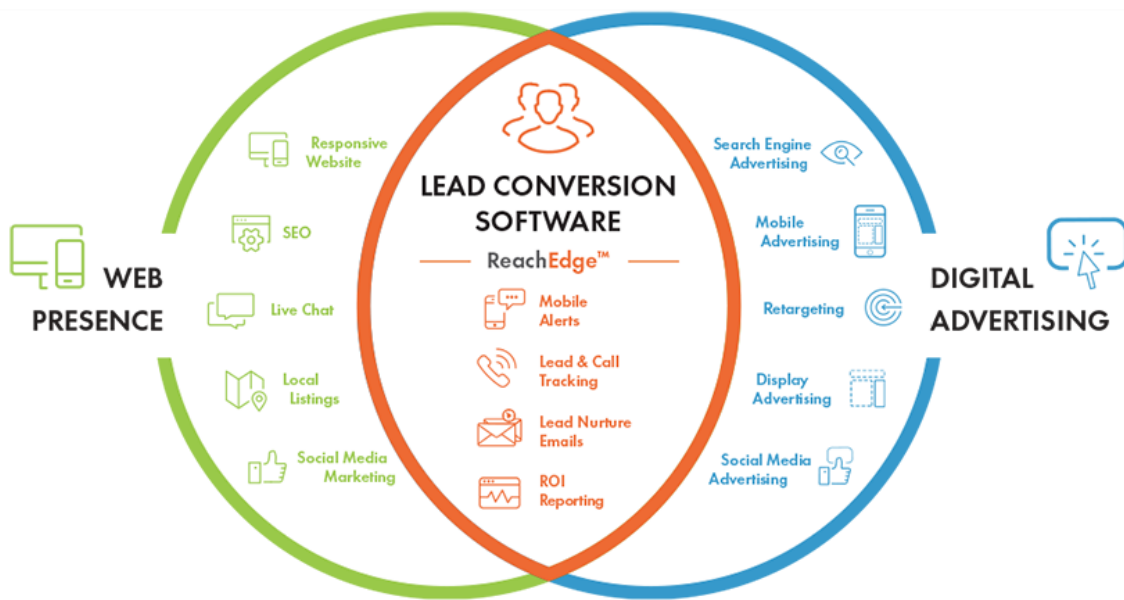
ReachSearch en 2005, fue la primera solución de servicios de marketing para motores de búsqueda (SEM) en una escala masiva para las PYMEs a través del uso una plataforma tecnológica propia. ReachSearch combina el marketing de motores de búsqueda optimizado a través de múltiples editores, seguimiento de llamadas y servicios de grabación de llamadas, siendo líderes en la industria por transparencia en el rendimiento de las campañas de marketing. Este producto les ha permitido convertirse en una de las mayores compañías centradas en el mercado de las PYMEs en el mundo.

ReachSearch sigue siendo la oferta líder SEM para las PYMEs en el mercado y fue reconocido recientemente por Google en los Estados Unidos con el premio "Best Quality Accounts" en el 2013. Sin embargo, ReachSearch no resuelve todos los desafíos de marketing de los clientes PYMEs. Por ello, han añadido elementos adicionales a la plataforma, incluyendo ReachDisplay, ReachRetargeting, y otros productos que se centran principalmente en el aprovechamiento de los medios de comunicación de terceros para conducir prospectos a las PYMEs. Hoy llevan más de 5 millones de prospectos a sus clientes cada mes.

Su desarrollo tecnológico no ha mermado, lo cual lo llevó al lanzamiento del producto ReachEdge. El lanzamiento de ReachEdge en 2013 representó el primer paso para ir en la búsqueda de soluciones integradas que abordan la mayoría de las necesidades de marketing en línea de las PYMEs. ReachEdge es una plataforma de marketing automatizada que incluye una solución web diseñada para mejorar el rastreo de oportunidades y la conversión, e incluye herramientas para la captura de información sobre el tráfico web y de oportunidades de conversión de nuevos clientes.

Cada sitio ReachEdge también incluye una versión móvil optimizada del sitio web, lo cual está de acuerdo a las necesidades que cada vez más vienen desde los dispositivos móviles (ver Figura 25).

Figura 24. Sistema ReachEdge Integrado de ReachLocal



Fuente: ReachLocal, 2015

Además cuentan con el producto ReachSEO que está en fase beta y pronta a ser lanzada. ReachSEO dirige el tráfico de búsqueda orgánica al sitio web de los clientes con una gama de características, incluyendo la optimización del sitio, contenido personalizado, y la distribución de listas de sitios a través de cientos de directorios.

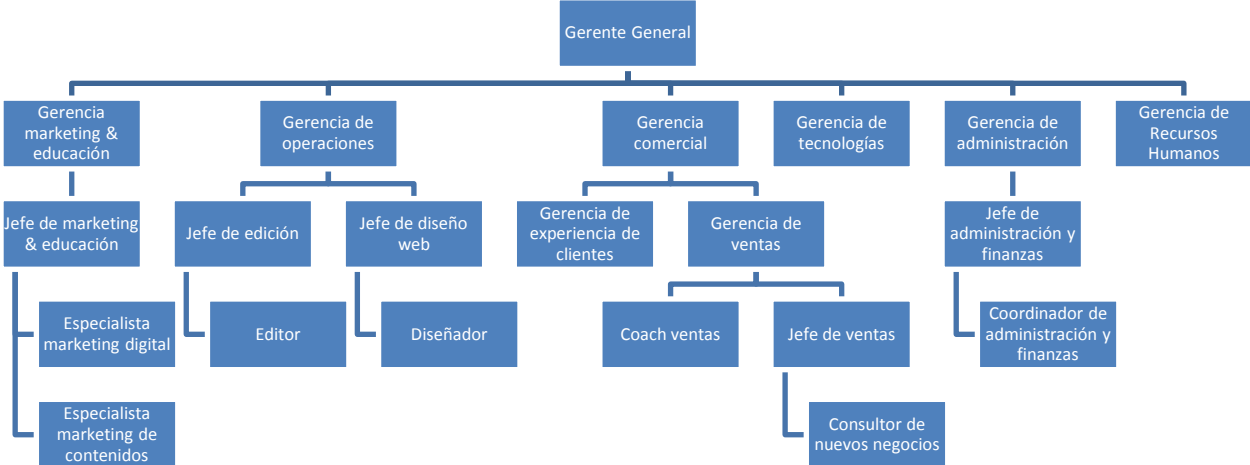
ReachLocal es una empresa que se ha enfocado ampliamente a la expansión internacional. Su primera expansión fue en Australia en 2006. Posteriormente entraron en Europa (Reino Unido, Alemania, los Países Bajos, Austria y Bélgica), Japón y Brasil. En 2014 iniciaron operaciones en México. También operan en otros países a través de distribuidores, incluyendo una franquicia.

Su modelo de negocio tradicional ha sido la venta a través de terceros, sin embargo desde el 2013 han realizado cambios importantes en el modelo de venta directa local. Se está ampliando sustancialmente la fuerza de ventas en el interior (fuerza de ventas dedicado). Este cambio fue realizado para expandir el alcance geográfico y reducir los costos de venta. A finales de 2012 tenían sólo cuatro personas de ventas interno; a finales del 2013 ya eran 90 personas de ventas en América del Norte. Esperan también ampliar la fuerza de ventas en el interior de Europa y Asia-Pacífico a medida que continúan con la estrategia de profundizar la presencia en los mercados internacionales al tiempo que reduce los costos de adquisición de clientes.

Actualmente operan en los cinco continentes, y sirven aproximadamente 23.900 clientes PYMEs en todo el mundo, con aproximadamente 35.200 campañas funcionando a 31 de diciembre de 2013. Los ingresos al año 2013 alcanzaron \$ 514,1 millones de dólares, en tanto que en el 2012 fue de \$ 455 millones de dólares, lo que representa un incremento del 13%. El EBITDA fue de \$ 32,8 millones el 2013 y \$ 28,1 millones en 2012, lo que representa un incremento del 28,5%.

Anexo L. Organigrama propuesta para oficina central en Chile

Figura 25. Estructura organizacional PagoRanking Chile



Fuente: Elaboración propia

Anexo M. Personal y sueldos

Tabla 37. Perfil de empleados

| Cargo | Experiencia |
|----------------------------------|--|
| CEO | Profesional con experiencia en gestión de negocios digitales, de preferencia de marketing. Responsable de la gestión integral de la oficina de Estados Unidos. Debe manejar idioma español e inglés nivel nativo o profesional. Manejo de personas. Disponibilidad a viajar. De preferencia profesional con MBA. |
| COO | Responsable de los procesos y de la comunicación efectiva de cada uno de los requerimientos de productos para las oficinas de Chile y ReachLocal en Estados Unidos. Motivado y altamente proactivo. Inglés y español profesional son requeridos. Manejo de tecnologías de gestión (software) por Internet que le permita proponer soluciones internas para el mejoramiento de las operaciones. |
| CHRO | Responsable por la retención, contratación y capacitación de nuevos empleados. Deberá manejar contactos con head hunters en Estados Unidos. Manejo en idioma inglés y español. |
| Jefe de ventas | Experiencia de al menos 10 años en ventas, conocimiento. Certificación en marketing digital, Google AdWords, Yahoo, Bing. Capacidades de gestión y liderazgo. Eventualmente puede ser promovido desde el cargo de vendedor. |
| Vendedores | Persona con experiencia de al menos 3 años en ventas y con un conocimiento medio en tecnologías de información y marketing digital. Será responsable por desarrollar, vender y monitorear a clientes. Debe manejar los términos de Search Engine Marketing SEM, Search Engine Optimization SEO, pago por click PPC, y marketing en dispositivos móviles con énfasis en el ROI de los clientes, siendo capaz de proponer soluciones integrales más allá de productos específicos. Idioma español nativo es altamente requerido. |
| Jefe Account Manager | Profesional con amplia experiencia en servicio al cliente. Conocimiento en las tecnologías digitales en especial de marketing. Manejo en español nivel nativo e inglés profesional. Capacidades de liderazgo y resolución de problemas. |
| Account Manager | Capacidad de manejo de clientes, altamente motivado, capacidad para trabajar bajo presión. Español nativo. Capacidad para generar nuevas soluciones a los clientes en base a sus requerimientos y necesidades. Alto capacidad de convicción para generar renovación de los clientes. |
| Asistente Account Manager | Capacidad de asistir a los gerentes de cuentas a través de servicios de planificación, organización. Manejo de tecnologías, Microsoft office, y capacidad de aprendizaje para manejo de software por Internet. |

Tabla 38. Personal al final de cada periodo

| Equipo | Cargo | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|---------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Gerencia | CEO | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | COO | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | CHRO | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| | Secretaria | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| Comercial | Jefe de Ventas | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 |
| | Vendedor | 5 | 9 | 14 | 17 | 17 |
| Experiencia de clientes | Jefe Account Manager | 1 | 2 | 3 | 6 | 8 |
| | Account Manager | 7 | 11 | 22 | 50 | 71 |
| | Asistente Account Manager | 1 | 2 | 5 | 12 | 17 |
| Adm. y Finanzas | Contador | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39. Sueldos base mensual del personal (Dólares)

| Equipo | Cargo | Sueldo base año 1 | Sueldo base año 2-3 | Sueldo base año 4-5 |
|--------------------------------|---------------------------|----------------------|------------------------|------------------------|
| Gerencia | CEO | 8.000 | 10.000 | 12.000 |
| | COO | 5.000 | 6.000 | 7.000 |
| | CRHO | 5.000 | 6.000 | 7.000 |
| | Secretaria | 1.000 | 1.200 | 1.500 |
| Comercial | Jefe de Ventas | 5.000 | 6.000 | 7.000 |
| | Vendedor (fijo) | 3.000 | 3.500 | 4.000 |
| experiencia de clientes | Jefe Account Manager | 5.000 | 6.000 | 7.000 |
| | Account Manager (fijo) | 3.500 | 4.000 | 4.000 |
| | Asistente Account Manager | 3.000 | 3.000 | 3.000 |
| Adm. y Finanzas | Contador | 5.000 | 10.000 | 15.000 |

Fuente:

Elaboración

propia

Anexo N. Precios de planes en Estados Unidos

Tabla 40. Análisis de precios de la competencia en el mercado de Estados Unidos

| Empresa | Sitio web | Servicio | Precio |
|-------------------------------------|--|---|--|
| Dex Media | http://www.dexmedia.com/services/seo/ | SEO | Desde US\$240 por mes |
| | | Sitio web | Desde US\$60-75 por mes |
| | | Página de facebook | Desde US\$99 por mes |
| Digital Sherpa | http://www.digitalsherpa.com/pricing/services/websit-e-design/ | Sitio web | US\$975 por cinco páginas |
| | | Social media marketing | Desde US\$725 por mes |
| | | SEO 6 | US\$549 por mes |
| Beacon technologies | http://www.beacontechnologies.com/digital-marketing-pricing | Plan completo de marketing digital | Desde US\$2000 por mes |
| | | http://www.whitesharkmedia.com/ | AdWords (hasta 100 palabras + 200 min call tracking) |
| White Shark | | Sitio web | US\$1.490 |
| | | Webmaster | US\$199 por mes |
| | | Logo | US\$500 |
| | | SEO 3 | US\$399 por mes + US\$399 por configuración |
| | | AdWords (50 palabras y 200 min call tracking) + Remarketing (9 banners) | Desde US\$1.000 por mes + US\$349 configuración |
| Digital Marketing Calculator | http://digitalmarketingcalculator.com/ - Planes recomendados para una empresa (local) que vende 1 millón de USD por mes.- | AdWords | US\$640 por mes |
| | | SEO | US\$640 por mes |
| | | Social Media | US\$160 por mes |
| Alert Digital Marketing | http://www.alertdigitalmarketing.com/digital-marketing-pricing-plans/ | SEO 12 + Social Media | US\$1.200 por mes |
| | | SEO 20 + AdWords 100 palabras | US\$2.000 |
| SuperNova Digital Media | https://supernovadm.com/pricing-and-packages/ | AdWords | Desde US\$5.000 por mes + US\$2.500 configuración |
| | | Social media design (Facebook, Twitter, Google+) | US\$300 |
| | | SEO | Desde US\$1.000 por mes |
| | | Diseño logo | Desde US\$300 |
| | | Sitio web | Desde US\$1.000 |

Anexo O. Impuestos corporativo a nivel Federal en Estados Unidos

Tabla 41. Impuestos a la empresas en Estados Unidos, nivel Federal

| Ingreso Neto USD | Tasa de impuesto corporativo |
|-------------------------|--|
| 0 a 50.000 | 15% |
| 50.000 a 75.000 | \$7.500 + 25% sobre el monto superior a 50.000 |
| 75.000 a 100.000 | \$13.750 + 34% sobre el monto superior a 75.000 |
| 100.000 a 335.000 | \$22.250 + 39% sobre el monto superior a 100.000 |
| 335.000 a 10.000.000 | \$113.900 + 34% sobre el monto superior a 335.000 |
| 10.000.000 a 15.000.000 | \$3.400.000 + 35% sobre el monto superior a 10.000.000 |
| 15.000.000 a 18.333.333 | \$5.150.000 + 38% sobre el monto superior a 15.000.000 |
| 18.333.333 y más | 35% |

Anexo P. Cálculo de la tasa de descuento

Para la determinación de la tasa de descuento se utiliza la fórmula del modelo CAPM (capital assets pricing model):

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

Donde,

- K_p = Tasa de descuento.
- R_f = Tasa libre de riesgo. En este caso se utiliza el promedio geométrico 2004-2013 de los bonos del gobierno de Estados Unidos, lo cual equivale a 4,27. (Damodaran, 2014)
- $R_m - R_f$ = Premium del mercado. En el caso de Estados Unidos este es del 5%. (Damodaran, 2014)
- β = Índice de riesgo sectorial. Se ha utilizado el de la industria de Servicios de Internet y software que es de 1,01 (desapalancado). (Damodaran, 2014)

Con lo anterior k_t resulta ser 9,3%

Para efectos de este Plan, se usará una tasa de descuento del 15%.

Anexo Q. Fuentes de financiamiento público

Los principales programas disponibles que la empresa puede usar para el crecimiento y en especial para la internacionalización son:

Corfo: Concurso semilla expansión.

- Para qué sirve: Crecimiento y consolidación de emprendimientos dinámicos que hayan finalizado las etapas de creación y puesta en marcha. Puede servir para la etapa de internacionalización. <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/concurso-semilla-expansion>
- Financiamiento: Hasta 70% con tope de 100 millones si demuestras ventas y levantamiento de capital privado en el último año.

Corfo: Innovación tecnológica empresarial

- Para qué: Podría usarse para los nuevos desarrollos, para probarlos a escala prototipo. <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/innovacion-de-productos-o-procesos-prototipos--programa-innovacion-tecnologica-empresarial>
- Financiamiento: hasta 60 o 70% con tope de 60 Millones.

Corfo: Validación y empaquetamiento de innovaciones

- Para qué: Desde prototipo, a validación de modelo de negocio y validación comercial. <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/validacion-y-empaquetamiento-de-innovaciones--programa-innovacion-tecnologica-empresarial>
- Financiamiento: hasta 60 o 70% con tope de 200 Millones

Corfo: Absorción tecnológica para la innovación en PYMEs

- Para qué: Prospección de nuevas tecnologías para mejoramiento de productividad y/o competitividad. <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/absorcion-tecnologica-para-la-innovacion-en-las-pymes>
- Financiamiento: Hasta 80% con tope de 15 millones.

Corfo: Incentivo tributario para I+D

- Para qué: Para rebajar directamente en impuestos hasta un 35% de lo que gastas en I+D. El restante 65% puede ser considerado como gasto, lo que implica $65\% * 0,2 =$ aproximadamente 13% adicional de rebaja por impuestos. <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/incentivo-tributario-a-la-inversion-privada-en-investigacion-y-desarrollo>

ProChile: Concurso Contact Chile

- Para qué: Para comenzar a desarrollar internacionalización o bien para mantener si ya eres exportador. http://www.prochile.gob.cl/concursos/?page_id=350
- Financiamiento: Hasta 65% con tope de 14 millones.

CORFO: Global Connection

- Para qué: apoya el acceso de emprendimientos a programas de incubación y/o aceleración de negocios en instituciones internacionales; y en general el acceso a lugares e instituciones que ayuden al emprendedor en el proceso de internacionalización de su negocio. <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/aceleracion-internacional-de-emprendimientos-tecnologicos--global-connection>