



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIA FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL

**ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO PERUANO
PARA INVENTORY EXCHANGE SPA**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL
INDUSTRIAL**

MANUEL ANTONIO LAYERA DÍAZ

**PROFESORA GUÍA:
ASTRID CONTRERAS FUENTES**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
EDGARDO SANTIBAÑEZ VIANI
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE**

SANTIAGO DE CHILE

2021

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR

AL TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial

POR: Manuel Antonio Layera Díaz

FECHA: 10/05/2021

PROFESOR GUÍA: Astrid Contreras Fuentes

ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO PERUANO PARA INVENTORY EXCHANGE SPA

En el presente informe se muestra el trabajo de título realizado por Manuel Layera para optar al título de Ingeniero Civil Industrial de la Universidad de Chile.

El trabajo se realiza con la colaboración de la empresa Inventory Exchange SpA, y cuyas operaciones iniciaron en Chile. Recientemente la empresa formalizó su presencia en Perú. En este contexto, se solicita a Manuel desarrollar una estrategia de penetración de mercado que permita a la empresa obtener rentabilidad positiva y atractiva en ese país, específicamente analizando la industria minera del país.

La estrategia de penetración de mercado propuesta consiste en una estrategia internacional, al igual como realizan las empresas multinacionales. Esta estrategia consta de un plan de marketing, siguiendo el modelo de las 4P's, además de un plan de operaciones que busca aprovechar la infraestructura y fuerza laboral que existe en Chile para operar en Perú.

Para lo anterior, se realizaron distintos análisis y metodologías para comprender el contexto, tanto del país como de la industria y de la misma empresa, con la finalidad de generar información relevante para la generación de la estrategia. A grandes rasgos se visualiza que la empresa se insertaría en un mercado con una economía atractiva, donde puede aprovechar además la visión amigable con el medio ambiente propia de la empresa, pero sin dejar de considerar aspectos negativos, como lo son las altas tasas de acciones fraudulentas que existen en ese mercado.

Asimismo, se obtuvieron resultados sobre la principales fortalezas y debilidades de la compañía las cuales fueron consideradas a la hora de generar la estrategia.

Finalmente se calculó la tasa de descuento para evaluar económicamente la estrategia, obteniendo un valor de 18,67%. Con los resultados previos se concluye con la entrega de una estrategia de penetración de mercado viable, obteniendo un VAN esperado de US\$177.958 a 10 años, lo cual cumple las expectativas de los inversionistas, por lo que el presente trabajo de memoria entregará herramientas útiles para la realización del proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Gracias a toda mi familia por siempre creer en mí, educarme para ser una persona con valores y entregarme todas las herramientas para poder crecer y formarme como profesional. En primer lugar agradezco a mi mamá, Erica, por enseñarme, apoyarme y acompañarme en cada momento que lo he necesitado, siempre desde el amor que ella siempre me ha entregado; agradezco a mi papá, Manuel, por siempre preocuparse de mí y que todo esté bien, además de incentivarme siempre sacar lo mejor de mí; a mis hermanos, Sofía y Gonzalo, que me acompañan día a día a disfrutar, pasarlo bien, y por haber sido buenos ejemplos para mí desde niños; a la Icha, por haber sido parte de mi crianza la cual siempre realizó con mucho amor; finalmente, al mismísimo Polo, por haber sido un gran compañero de vida que me entregó muchos buenos momentos.

También agradezco al grupo de “Los K”, porque son los mejores amigos que la vida me pudo entregar y espero seguir teniendo el privilegio de seguir disfrutando junto a ellos por muchos años más. También incluyo a “Las K” que se han ido sumando al grupo y que me han apoyado en muchas situaciones.

Al grupo del plan común “los feliz cumpleaños”, porque sin su ayuda y buena onda hubiera sido muy difícil y poco llevador lo que fue el proceso de la universidad. También a mis amigos de industrias, los cuales me ayudaron durante el proceso y me motivaron cuando era necesario. Varios de aquí se han convertido en muy buenos amigos.

A Mauricio Salina, que me acompañó en todo el proceso de la memoria y tuvo la mejor disposición para ayudarme, entregarme información y enseñarme acerca de lo que será el nuevo proceso de la vida laboral.

Finalmente, quiero agradecer a todos los que han estado conmigo en algún momento de estos difíciles años de carrera, por muy pequeños momentos que hayamos pasado juntos, ayudaron a que fuera un proceso muy entretenido y del cual me llevo un muy buen recuerdo.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	GENERAL.....	1
1.2.	LA EMPRESA	1
1.2.1.	IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL	1
1.2.2.	TIPO DE ORGANIZACIÓN.....	2
1.2.3.	HISTORIA DE LA EMPRESA	3
1.2.4.	MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	3
1.2.5.	SERVICIO Y PROCESO DE SERVICIO	4
1.2.6.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	4
1.3.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN.....	5
1.4.	OBJETIVOS	7
1.4.1.	OBJETIVO GENERAL	7
1.4.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
1.5.	MARCO CONCEPTUAL.....	7
1.6.	METODOLOGÍA.....	9
1.6.1.	ENTENDER EL CONTEXTO DE PERÚ	10
1.6.2.	ENTENDER LA INDUSTRIA MINERA EN PERÚ	10
1.6.3.	ENTENDER A LA EMPRESA	10
1.6.4.	DEFINIR LA ESTRATEGIA DE ENTRADA DE LA EMPRESA A PERÚ	11
1.6.5.	REALIZAR UN ANÁLISIS ECONOMICO Y LA VIABILIDAD DE LA ESTRATEGIA	11
1.7.	ALCANCES.....	11
1.8.	RESULTADOS ESPERADOS.....	11
2.	ANÁLISIS DE PERÚ.....	12
2.1.	ANÁLISIS PESTEL	12
2.1.1.	POLÍTICO.....	12
2.1.2.	ECONÓMICO	15
2.1.3.	SOCIAL	16
2.1.4.	TECNOLÓGICO	19
2.1.5.	ECOLÓGICO.....	19
2.1.6.	LEGAL.....	20
2.1.7.	CONCLUSIONES.....	23
2.2.	ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DE HOFSTEDE	24
2.2.1.	DIMENSIONES DE HOFSTEDE	24
2.2.2.	CONCLUSIONES ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DE HOFSTEDE	25
3.	ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA MINERA EN PERÚ.....	26
3.1.	ANÁLISIS EXPLORATORIO	26
3.2.	FUERZAS DE PORTER.....	28
3.2.1.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	28
3.2.2.	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	29
3.2.3.	POTENCIAL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES	30
3.2.4.	POTENCIAL INGRESO DE NUEVOS PRODUCTOS/SERVICIOS	30
3.2.5.	RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	31
3.3.	CONCLUSIONES	31
4.	ANÁLISIS DE LA EMPRESA	32
4.1.	COMPETENCIAS CENTRALES	32
4.2.	ANÁLISIS FODA	34
4.2.1.	FORTALEZAS.....	34
4.2.2.	OPORTUNIDADES.....	34
4.2.3.	DEBILIDADES.....	35
4.2.4.	AMENAZAS	36

4.2.5.	CONCLUSIÓN FODA	37
4.3.	MODELO DE NEGOCIOS CANVAS	37
4.3.1.	SEGMENTO DE MERCADO	37
4.3.2.	PROPUESTA DE VALOR	38
4.3.3.	CANALES	38
4.3.4.	RELACIONES CON LOS CLIENTES.....	39
4.3.5.	FUENTES DE INGRESO.....	39
4.3.6.	RECURSOS CLAVE.....	40
4.3.7.	ACTIVIDADES CLAVE	40
4.3.8.	ASOCIACIONES CLAVE.....	41
4.3.9.	ESTRUCTURA DE COSTOS	42
4.4.	CONCLUSIONES ANÁLISIS DE LA EMPRESA	42
5.	ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO	44
5.1.	PLAN DE MARKETING	44
5.1.1.	PRODUCTO	44
5.1.2.	PRECIO	45
5.1.3.	PUNTO DE VENTA	46
5.1.4.	PROMOCIÓN.....	47
5.2.	PLAN DE OPERACIONES	47
6.	ANÁLISIS ECONÓMICO	50
6.1.	TASA DE DESCUENTO.....	51
6.2.	ESCENARIO REALISTA	52
6.3.	ESCENARIO PESIMISTA	53
6.4.	ESCENARIO OPTIMISTA	53
6.5.	ESCENARIO ESPERADO	53
6.6.	CONCLUSIÓN ESTRATEGÍA DE PENETRACIÓN DE MERCADO.....	54
7.	CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES	55
7.1.	CONCLUSIONES	55
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	58
9.	ANEXOS.....	62

1. INTRODUCCIÓN

1.1. GENERAL

La globalización es un fenómeno que se vive en la actualidad debido a la creciente comunicación e interdependencia entre los diferentes países del orbe. Los negocios no han sido la excepción a dicho fenómeno, dado que cada vez más empresas ingresan a mercados extranjeros que les resultan interesantes y llenos de nuevas oportunidades.

En este contexto se encuentra la empresa Inventory Exchange SPA, cuyo nombre de fantasía es INEXLINK, nombre por el cual se le denominará de aquí en adelante, que ha visto oportunidades en otros mercados, impulsándola a expandirse a estos.

En Chile, la industria minera es una de las principales actividades económicas en que INEXLINK desarrolla sus actividades, generándole un 85% aproximado de sus ingresos totales.

1.2. LA EMPRESA

Es común encontrarse con empresas que cuentan con inventario inmovilizado, situación que más que ganancias, significan costos por almacenaje. Esta situación fue visualizada por los actuales socios de INEXLINK cuando trabajaban en una empresa minera. La cantidad de inventario en buen estado, que mantienen inmovilizado y que generan costos para la empresa y subutilización de sus bodegas, los impactó de tal manera que surgió la idea de crear una empresa que solucionara esta problemática.

Es así como a mediados del año 2016 nace Inventory Exchange SpA., como prestadora de un servicio que consiste en publicar el inventario inmovilizado de diferentes compañías para venderlo a otras que estén interesada en los mismos, obteniendo de dichas transacciones una comisión.

1.2.1. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL

El servicio que entrega el emprendimiento permite desenvolverse en varios sectores industriales como son la pesca, la minería, energías, etc. La minería es el sector industrial que mayores ingresos les entregan, debido al tipo de equipamiento utilizado y a la gran cantidad de inventario inmovilizado que existe en estas empresas, como también a la red de contactos de los ejecutivos y socios de INEXLINK.

Según la investigación “Impacto Económico y Social de la Minería del Cobre en Chile” (Reporte Minero, 2018) realizada durante 2018, esta industria aportó el 10% del PIB de Chile de los últimos 20 años teniendo como referencia el año de la investigación.

Los actores que conforman este sector industrial son las empresas mineras y las que se relacionan con su operación, tales como las empresas que les proveen de insumos y servicios.

El modelo de negocios de la empresa permite vender el inventario inmovilizado de otras compañías, compitiendo en dos partes del proceso de venta. En primer lugar, INEXLINK compite por ser elegida por las empresas que desean deshacerse de su inventario inmovilizado. Aquí sus principales competidores son los chatarrereros, los que buscan comprar objetos que puedan ser vendidos posteriormente a plantas fundidoras y las empresas de remate.

Por otro lado, a la hora de vender el inventario inmovilizado se compite contra las empresas manufactureras de maquinaria y sus distribuidoras, por lo que INEXLINK debe entregar precios lo suficientemente atractivos para que los clientes prefieran comprar dicho inventario en vez de adquirir un producto nuevo.

Además del precio, INEXLINK promete confidencialidad a la hora de realizar transacciones, realizando un seguimiento de todo el proceso de compra. Lo anterior se realiza con la finalidad de entregar confianza al cliente, buscando lograr que ellos no se tiente por omitir a INEXLINK del proceso de compra, para reducir los costos que significan el pago de la comisión por venta.

1.2.2. TIPO DE ORGANIZACIÓN

La organización se constituye el año 2016 como una sociedad por acciones con el nombre INVENTORY EXCHANGE SPA, RUT 76.576.657-5 y con el nombre de fantasía INEXLINK con el cual son reconocidos. La nómina de socios se presenta en la Tabla 1.

#	Nombre	Porcentaje Participación
1	Asesorías e Inversiones Las Niñas SPA	25%
2	Inversiones Gucaba SPA	24%
3	Inversiones MAEL SPA	25%
4	Soporte Tecnológico e Inversiones Ltda	26%

Tabla 1: Nómina de Socios.

1.2.3. HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa es creada en el año 2016 por ex trabajadores de una empresa minera y empresas de proveedores para la minería. La idea surge debido a la presencia de exceso de maquinaria e implementos en desuso y en buen estado que existía en la empresa donde trabajaban. Este inventario inmovilizado generaba costos para la empresa.

Al comienzo se centran en conseguir que las empresas confíen en ellos y les permitan vender su inventario, para ello se realizan 3 pilotos con diferentes empresas mineras (Minera Escondida, Minera Los Pelambres y Minera Sierra Gorda SCM). En paralelo, se diseña un template de Acuerdo Comercial con el apoyo del Estudio de Abogados Ferrada Nehme, quienes además elaboraron un informe validando que el modelo de negocios de INEXLINK se encuentra cubierto bajo la libre competencia.

Posteriormente, dieron un paso importante logrando una alianza con la minera donde trabajaban, con el fin de contar con un cliente importante dentro del rubro de la minería, lo que significó una validación de su modelo de negocios, como también una buena imagen para INEXLINK, lo que les ha permitido generar confianza en nuevos clientes.

La empresa se encuentra en una etapa de crecimiento., contando actualmente con más de 60 clientes, los que siguen en aumento debido a los esfuerzos de la empresa. En ese contexto, la compañía se está abriendo a nuevos horizontes, realizando ventas internacionales, estableciéndose en Perú y contando con personal en Estados Unidos, Brasil y Colombia.

1.2.4. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

La misión declarada por la empresa es:

“Modelo innovador de compra y venta de inventario inmovilizado, sostenido en un ambiente colaborativo y simple. Basado en reglas de negocios sostenibles”.

La visión declarada es la siguiente:

“Optimizar el manejo de inventarios inmovilizados de las grandes industrias a nivel mundial”.

Esta visión es consistente con los procesos actuales que tiene la empresa, orientados a abrir sus horizontes hacia nuevos mercados como lo es Australia, Estados Unidos, Perú, Brasil, entre otros.

1.2.5. SERVICIO Y PROCESO DE SERVICIO

INEXLINK es el actor encargado de conectar a dos empresas, una que quiera vender su inventario inmovilizado, y otra que quiera comprar. A continuación, se enumeran las distintas etapas del proceso.

1. Se parte con la búsqueda de clientes que deseen vender su inventario inmovilizado. Esto se realiza a través de e-mail, llamadas telefónicas, LinkedIn y publicidad en redes sociales.
2. El cliente debe pagar una membresía para poder vender su inventario, luego de esto un agente de la compañía examina los objetos que desea vender el cliente y los agrega a la base de datos correspondiente.
3. Ejecutivos de INEXLINK ponen a disposición del público esta información a través de su Plataforma y página web de la compañía
4. Los interesados pueden solicitar visitas en terreno para revisar el estado de los equipos. La visita se realiza en compañía de un agente de INEXLINK.
5. Cuando se realiza una venta, INEXLINK acompaña en el proceso de entrega del objeto para cerciorarse que todo ocurra correctamente.
6. Finalmente, la empresa cobra una comisión **al cliente vendedor y al cliente comprador** por la transacción realizada.

1.2.6. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

INEXLINK cuenta con tres trabajadores a tiempo completo, cuatro part-time, un practicante y 5 agentes de ventas, estos últimos ganan una comisión por transacción generada.

Para entender de mejor manera la estructura de la organización se muestra el organigrama de la organización en la Ilustración 1.



Ilustración 1: Organigrama de la Organización.

La organización al ser una sociedad por acciones depende de un directorio. La gerencia general está a cargo de Mauricio Salina.

Existen tres áreas dependientes de la gerencia general, estas son las áreas de operaciones, marketing y ventas.

El área de operaciones está a cargo de todo el funcionamiento de la empresa, tanto por las plataformas digitales, bases de datos, entre otras funciones que van apareciendo con el tiempo. Recientemente se agregó el área de marketing, ya que el área de operaciones estaba encargada de varias tareas y no se dedicaba tiempo suficiente a este aspecto.

1.3. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

Consistente con su visión, la empresa se está enfocando a ser un actor relevante en el manejo de los inventarios de grandes empresas, a nivel internacional. Inicialmente su enfoque fue posicionarse en el mercado chileno, pero actualmente ha estado buscando nuevos horizontes donde entregar su servicio.

De acuerdo a lo anterior, la empresa ha iniciado un proceso de internacionalización donde en primera instancia se optó por el mercado peruano. Esto se decidió debido al tamaño y crecimiento que ha tenido la industria minera en ese país, considerando además que en

Chile esta industria es la que mayores retornos entrega a la organización. También son relevantes los acuerdos comerciales que existen entre los países, los que generan mejores oportunidades de inversión. Otro punto importante es la cercanía geográfica que existe entre Chile y Perú, ya que existe la posibilidad de importar y exportar mercancía entre los países cuando sea necesario y esta cercanía también conllevaría un menor gasto en cuanto a movilización, tanto para las mercancías, como también para los viajes realizados por los trabajadores.

Además, los socios de la empresa tienen contacto estrecho con empresarios y trabajadores de empresas mineras peruanas, lo que facilita la atracción de nuevos clientes para INEXLINK.

Recientemente INEXLINK ha formalizado su establecimiento en Perú, contando con su número RUC (Registro Único de Contribuyentes) el cual es equivalente al número RUT chileno.

La industria que mayores utilidades le reporta a INEXLINK en Chile es la minera, y al igual que en Chile, Perú también cuenta con una industria minera altamente desarrollada, tanto es así que Perú es el segundo productor de plata, cobre y zinc (en conjunto) del mundo (elEconomista América, 2020). Además, se proyecta que las inversiones en esta industria aumentarían para este año, esperándose que para el 2024 Perú llegue a ser el segundo productor de cobre a nivel mundial.

Según la Sociedad Nacional de Minería, Petróleo y Energía (SNMPE) de Perú, la actividad minera representó el 9% del producto interno bruto (PIB) del país entre los años 2009 y 2019. Por otro lado, alcanzó casi el 60% del valor total de las exportaciones (Andina Agencia peruana denoticias, 2019).

Dado lo anterior es que la organización, específicamente el gerente general, le pidió al alumno realizar una estrategia de penetración de mercado para insertar la empresa en Perú, la cual buscará entrar de la manera más eficiente posible, logrando estructurar la empresa de manera sólida y así posicionarse favorablemente en el mercado.

Este trabajo tiene por objeto verificar si el mercado peruano es atractivo como una real oportunidad de negocio para INEXLINK, además de entregar herramientas que faciliten y favorezcan un exitoso establecimiento.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general de esta memoria es generar una estrategia de penetración en el mercado peruano para Inventory Exchange SpA.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Se presentan los siguientes objetivos específicos, estos representan la secuencia de los avances necesarios para poder avanzar con el trabajo de memoria y así lograr el objetivo general.

1. Comprender el contexto actual, atractivo, beneficio y amenazas que presenta el mercado peruano para definir la estrategia de penetración de mercado.
2. Comprender el contexto actual de la industria minera peruana y el atractivo, beneficio y amenazas que existen para definir la estrategia de penetración de mercado.
3. Compresión del modelo de negocios y funcionamiento de la empresa, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) para definir la estrategia de penetración de mercado.
4. Definir el tipo de estrategia de internacionalización, el plan de marketing y operaciones acorde a los análisis previos del mercado peruano que permitan a la empresa integrarse.
5. Ejecución de un análisis económico que entregue la información pertinente para conocer la viabilidad de la estrategia definida anteriormente.

1.5. MARCO CONCEPTUAL

En esta sección se explicarán los conceptos y análisis que se realizarán, además de explicar porque este trabajo de título se alinea a la ingeniería civil industrial.

“El análisis PESTEL (o PESTLE) es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una campaña. Analiza factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos que pueden influir en la campaña” (ONU Mujeres, 2012).

Este análisis es importante, ya que nos entregará información relevante del país que será necesaria a la hora de definir la estrategia de penetración de mercado.

El análisis de las dimensiones de Hofstede “permite comparar dos países cualesquiera entre sí y mostrar qué diferencias culturales existen, lo cual puede usarse como base para definir la estrategia de comunicación y gestión del equipo” (Recursos en project management, s.f.).

Este estudio complementará al análisis PESTEL, ayudando a entender mejor el contexto de Perú y así tomar decisiones en lo que respecta a la estrategia.

El modelo de las 5 Fuerzas de Porter sirve para “determinar la competencia y rivalidad en la industria para observar las oportunidades de inversión y rentabilidad” (Martín, 2018).

Este modelo apoyará en la contextualización de la industria minera que existe en Perú. Además, se espera explicitar las oportunidades y amenazas que existen en este mercado para la empresa.

El análisis FODA es una herramienta que ayuda a entender a la misma empresa en relación con un proyecto del cual se desea tomar una decisión estratégica. Este análisis aporta con la visualización de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lo cual facilitará las tomas de decisiones para la organización. En Tabla 2, se muestra la matriz FODA

	Positivos	Negativos
Factores Internos	Fortalezas	Debilidades
Factores Externos	Oportunidades	Amenazas

Tabla 2: Matriz FODA.

Para definir el plan de penetración de mercado se realizarán tres planes, un plan de marketing, un plan de operaciones y un plan de implementación.

El plan de marketing estará guiado bajo la metodología de las 4 P's del Marketing. Esta metodología aporta con la definición de los conceptos base del marketing como lo son el Producto, Precio, Promoción y Plaza. Este plan ayudará a conseguir los niveles de venta deseados por la empresa.

El plan de operación servirá para enfocar los esfuerzos en las tareas estrictamente necesarias optimizando esfuerzos, tiempo y costos para la empresa. Por otro lado, el plan de implementación aportará con la visualización de los tiempos límites, logrando así que no se pierda el trabajo a través del tiempo.

El análisis financiero servirá para comprender si el proyecto de establecer la empresa en Perú es viable o no, económicamente.

Los cursos relacionados a los análisis descritos anteriormente son los siguientes.

1. Dirección Estratégica: la estrategia de penetración llevará consigo varias decisiones a nivel macro de la empresa debido a la influencia que esta estrategia tendrá en la organización.
2. Matemáticas Financieras: estudios de mercado y análisis financiero.
3. Taller de Industrias II y III: estudios de mercado, análisis FODA, Fuerzas de Porter. Aporta con el entendimiento de cómo realizar el plan de penetración de mercado.

Descrito lo anterior es que el tema de memoria es desafiante, debido a su complejidad y la cantidad de variables a estudiar. Además, permite aplicar los conocimientos adquiridos en varios cursos de la malla de Ingeniería Civil Industrial que se relacionan con los objetivos, análisis y planes que se realizarán.

1.6. METODOLOGÍA

A continuación, se define la metodología para cada uno de los objetivos específicos presentados anteriormente. Los primeros pasos consisten en la realización de varios análisis de los cuales se esperan obtener Insights que puedan aportar a la definición de la estrategia de penetración de mercado.

1.6.1. ENTENDER EL CONTEXTO DE PERÚ

Para entender el contexto que existe en el mercado peruano se realizarán dos tipos de análisis.

En primer lugar, se llevará a cabo un análisis PESTEL, el cual ayudará a entender el entorno Político, Económico, Sociocultural, Tecnológico, Ecológico y Legal del país.

El segundo paso constará de un análisis de las dimensiones de Hofstede. Las seis dimensiones son la distancia jerárquica, el individualismo, la masculinidad, la aversión a la incertidumbre, la orientación a largo plazo, y la indulgencia contra la contención. Este análisis complementará al PESTEL con la finalidad de entender lo mejor posible al país y su cultura, logrando generar conocimiento que sea relevante a la hora de definir la estrategia de penetración de mercado.

1.6.2. ENTENDER LA INDUSTRIA MINERA EN PERÚ

Para entender la industria minera que existe en Perú se analizarán los datos económicos que existan en relación con esta industria. También se realizarán entrevistas a expertos y personas que estén en contacto con esta industria.

Otro análisis por realizar serán las 5 Fuerzas de Porter que ayudarán más aun a entender el comportamiento de la industria y la competencia existente en ella, además de visibilizar las oportunidades del mercado para INEXLINK.

1.6.3. ENTENDER A LA EMPRESA

Se analizará a la misma empresa a través de un análisis FODA, el cual consiste en visibilizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Además, se analizarán las competencias centrales de la empresa.

Lo anterior permitirá principalmente aprovechar las fortalezas de la empresa y tener cuidado con las debilidades, a la hora de definir la estrategia de penetración comercial.

1.6.4. DEFINIR LA ESTRATEGIA DE ENTRADA DE LA EMPRESA A PERÚ

El plan de entrada considerará en primer lugar la realización de un plan de marketing, el cual se definirá con el modelo de las “4 P del Marketing”. Las 4 P se definen como: Producto, Precio, Punto de Venta y Promoción.

También se realizará un plan de operaciones para la correcta implementación del plan.

1.6.5. REALIZAR UN ANÁLISIS ECONOMICO Y LA VIABILIDAD DE LA ESTRATEGIA

En primer lugar, será necesaria una investigación de los supuestos necesarios para el flujo de caja y posteriormente, a partir de estos, elaborar dicho flujo. Luego se analizarán los resultados de éste y así visibilizar la viabilidad de la estrategia. Finalmente se complementará con un análisis de riesgo.

1.7. ALCANCES

El trabajo de investigación está acotado al mercado de Perú, específicamente a la industria minera de ese país. El trabajo finalizará con la entrega de una estrategia de penetración en el mercado peruano para la empresa, un análisis económico y la viabilidad de este.

Se espera la implementación del plan posterior a la entrega oficial de esta memoria.

1.8. RESULTADOS ESPERADOS

Se espera entregar una estrategia de penetración de mercado a INEXLINK para su entrada a Perú y su análisis de viabilidad que permita conseguir clientes de la manera más eficiente posible.

Esta estrategia será planificada y evaluada económicamente para los 5 años siguientes a la entrega de este informe.

2. ANÁLISIS DE PERÚ

Para contextualizar la situación que se vive en Perú se realizó un análisis PESTEL el cual ayuda a visibilizar distintos factores que pueden ser relevantes a la hora de tomar decisiones con respecto a la estrategia de penetración de mercado.

También para complementar y obtener un análisis más completo de la situación existente en Perú, se observaron los indicadores de las dimensiones de Hofstede en comparación con los resultados de Chile, logrando así visualizar algunas diferencias entre los dos países.

2.1. ANÁLISIS PESTEL

2.1.1. POLÍTICO

La Republica del Perú es una república democrática, social, independiente y soberana. Perú está compuesto por 24 departamentos, una provincia constitucional, 196 provincias y 1874 distritos. El gobierno se organiza según los tres principales poderes: el poder ejecutivo, legislativo y judicial.

Francisco Rafael Sagasti Hochhausler es el actual presidente de la República de Perú. El poder ejecutivo está en manos del presidente y dos vicepresidentes y el poder legislativo lo tiene un parlamento Unicameral conformado por 130 miembros.

Además de la crisis ocasionada por el COVID-19, Perú presenta una inestabilidad Política debido a varias situaciones, lo que ha desencadenado una pérdida de legitimidad del estado frente al pueblo peruano. Algunas situaciones que evidencian lo anterior, es que el expresidente Pedro Pablo Kuczynski se encuentra con arresto domiciliario por delitos de corrupción, también un grupo de congresistas presentaron una acusación contra María Antonieta Alva, titular del Ministerio de Economía y Finanzas. Otro hecho que confirma la crisis institucional que se vive en Perú es que en un periodo de 6 meses han pasado 4 ministros del interior y 4 comandantes generales de la Policía Nacional del Perú (Escaffi, 2020). El último suceso relevante es la destitución de presidente anterior, Martín Vizcarra por parte del congreso, esto tras ser acusado de recibir sobornos cuando fue gobernador (BBC News Mundo, 2020).

El índice de Percepción de la Corrupción de Perú del año 2019 es igual a 36, lo cual lo deja en el puesto 101 de 180 países (La Cámara, 2020), muy lejos de Chile que se encuentra en el puesto 26 con 67 puntos (LYD Libertad y Desarrollo, 2020).

En la Tabla 3 se muestra el índice de la corrupción desde el año 1998, el cual muestra que luego del año 2002, Perú nunca vuelve a sobrepasar la barrera de los 40 puntos, manteniéndose entre los 30 y 38 puntos. Si bien el puntaje no ha cambiado drásticamente en los últimos 20 años, su posición en el ranking si lo ha hecho, mostrando una clara tendencia a empeorar en este aspecto. Por otro lado, en el ranking también ha existido un aumento de la cantidad de países evaluados, siendo esta, desde el año 2007, cercana a los 180 países.

Los anterior permite visualizar que en los demás países ha existido una tendencia a mejorar en este aspecto y Perú se ha mantenido en el mismo nivel que hace 18 años, por lo que su posición dentro del ranking ha ido empeorando con el tiempo.

Año	Posición	Índice de percepción de la corrupción
2019	101°	36
2018	105°	35
2017	96°	37
2016	101°	35
2015	88°	36
2014	85°	38
2013	83°	38
2012	83°	38
2011	80°	34
2010	78°	35
2009	75°	37
2008	72°	30
2007	72°	35
2006	70°	33
2005	65°	35
2004	67°	30
2003	59°	37
2002	45°	40
2001	44°	41
2000	41°	44
1999	40°	45
1998	41°	45

Tabla 3 Índice de percepción de la corrupción histórico de Perú.
(Fuente: <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>)

Por otra parte, se entrevistó a Paul Zimmerman, Country Manager de INEXLINK en Perú y residente en dicho país. Paul dice que la clase política es corrupta, a modo de ejemplo cuenta que todos los ex presidentes del país tienen o han tenido problemas con la justicia por temas de corrupción. Esto deja en claro una gran normalización de este tipo de actos en el país, pero también refleja un esfuerzo por parte de distintas organizaciones e instituciones por erradicar este tipo de conductas.

Paul también menciona un claro conflicto de intereses entre el poder ejecutivo y el parlamento, ya que al más mínimo problema o suceso que se pueda mal interpretar, la oposición aprovecha para difamar y lograr así un desprestigio de los gobernantes y funcionarios públicos, frente a la población. Paul cuenta que este tipo de conductas ya se encuentran normalizadas en la política peruana. Tal es así que el día 9 de noviembre del año 2020, el congreso destituyó al presidente de la república Martín Vizcarra debido a supuestos casos de corrupción cuando ejercía su cargo de gobernador de la provincia de Moquegua (2011 - 2014) (Cooperativa, 2020).

Por otro lado, y al igual que en Chile, Paul menciona que existe una corriente socialista impulsada por los jóvenes.

El caso ODEBRECHT, mundialmente conocido por los actos de corrupción realizados por la constructora de dicho nombre, empresa que realizaba coimas y sobornos a distintos funcionarios de gobiernos con la finalidad de ganar concesiones en cada uno de los países. Perú no quedó fuera de este caso, existen registros entre los años 2005 al 2014 que relacionan a la empresa con funcionarios públicos.

Paul cree que se han hecho mejoras para disminuir la cantidad de coimas, ya que personas de mucho poder han sido encarceladas. Esto se ha reflejado en que las personas sin estos “poderes” tengan mucho cuidado a la hora de ser incentivados con algún tipo de coima o soborno.

Con respecto a los distintos proyectos que se concesionan, Paul manifiesta que, en la evaluación de estos, existe un 5%-10% destinado para coimear y así ganar las licitaciones.

Finalmente, se concluye que Perú se considera un país corrupto. Actualmente se están tomando medidas para intentar erradicar estas conductas, pero este tipo de conductas no se eliminan de un día para otro. También se recomienda tener cuidado con este tipo de conductas ya que, según Paul, cuando se encuentra un caso de coimas, las empresas extranjeras son castigadas de peor manera que las nacionales.

2.1.2. ECONÓMICO

Según el Banco Mundial, Perú (Banco Mundial, 2021) ha tenido dos fases económicas en los últimos años. Entre los años 2002 al 2013 el país se caracterizó por ser uno de los países con mayor dinamismo en América Latina, promediando una tasa de crecimiento del PIB de 6,1%.

En este periodo se vivió un aumento en las tasas de empleabilidad y en los ingresos, lo que produjo una disminución de la pobreza en el país. Tal fue el impacto que el porcentaje de

población que vive una situación de pobreza (con menos de US\$5,5 diarios) disminuyó de un 52,2% en el año 2005 a un 26,1% en el 2013.

Entre los años 2014 al 2019, el crecimiento de la economía presenció una desaceleración con respecto al periodo anterior, con un promedio de la tasa de crecimiento del PIB de 3,1%.

Con respecto a periodo actual, la pandemia provocada por el COVID-19 y las políticas de confinamiento asociadas, han provocado una recesión en la economía, disminuyendo el Producto Interno Bruto (PIB) un 30,2% durante el segundo trimestre del año 2020 (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2020). Ligado a lo mismo, la tasa de cesantía también ha empeorado pasando de un 6,3% a finales del año 2019 a un 15,6% en septiembre del año 2020 (investing.com, 2021). Con esto se espera que los niveles de pobreza aumenten en el país.

Según el Banco Mundial, se espera una fuerte recuperación de la economía para el año 2021, llegando a tasas cercanas a las que existían en el periodo previo a la crisis (Banco Mundial, 2021).

También es relevante considerar que Perú se encuentra en el puesto número 76 en el ranking “Doing Business”, ranking que clasifica a 180 países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. Por el otro lado Chile se encuentra en el puesto número 59, lo cual no representa una diferencia considerable. En este ranking un punto importante y donde se tienen diferencias entre Chile y Perú corresponde a los impuestos, donde Chile se encuentra mejor evaluado, lo que significa que en Chile se pagarían menos impuestos (Banco Mundial, s.f.). Este último punto será revisado en el ámbito legal del análisis PESTEL.

Según Larraín Vial, una prestigiosa corredora de bolsa, Perú es uno de los países latinoamericanos más seguros para invertir, por atrás de Chile y México, y dadas sus rentabilidades recomiendan invertir en el país. Estos datos son del año 2018 pero con la recuperación económica que se espera luego de la pandemia, se cree que se mantendrán estas rentabilidades y riesgos.

2.1.3. SOCIAL

Perú es un país latinoamericano conformado por más de 32 millones de personas y donde el 83,9% de ellas hablan español y el resto hablan principalmente quechua y aimara (National Geographic, 2018). Con respecto a las religiones el 76% de la población sobre 12 años profesa la religión católica, el 14,1% la evangélica y el resto cree en otras religiones.

En la Ilustración 2 se observa cómo se distribuye la población según su edad y género. Cabe destacar que el 32,9% de la población tiene 19 años o menos, el 55% se encuentra entre los 20 y los 59 años, y el resto son personas con 60 años o más.

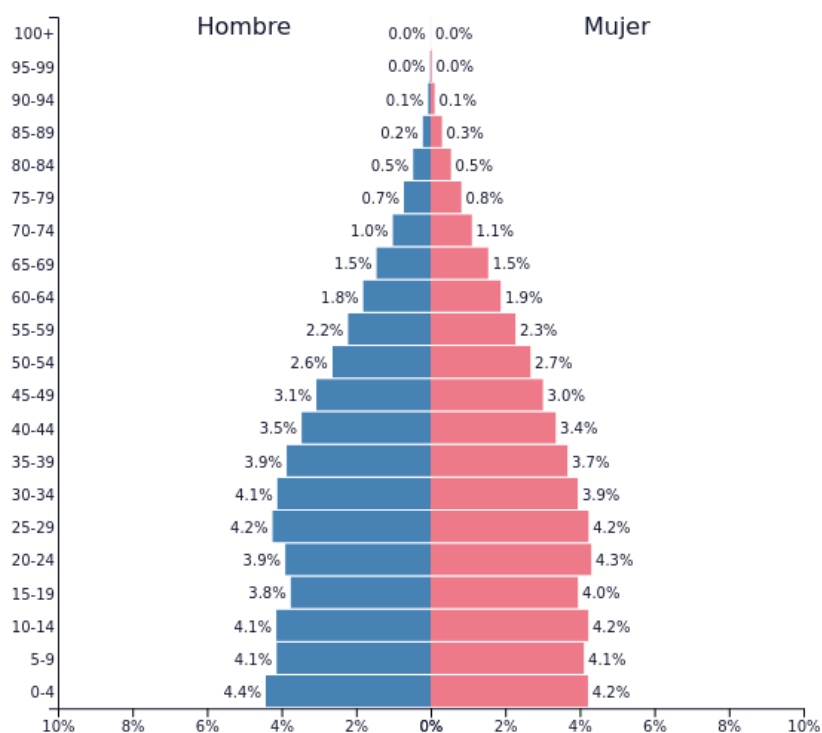


Ilustración 2: Pirámide de Población de Perú 2019 (PopulationPyramid.net, 2019).

Según datos entregados en el censo realizado el año 2017, el 79,3% de la población vive en zonas urbanas y el 23,7% en zonas rurales. Comparando estos datos con los entregados en el censo del año 2007, que son 72,5% y 27,5% respectivamente, se concluye que ha aumentado la tasa de personas que viven en zonas urbanas. En la Tabla 4 se muestran las 5 provincias con mayor población.

Provincia	Población		Tasa de crecimiento promedio anual % (2007 - 2017)
	2007	2017	
Lima	7.605.742	8.574.974	1.2
Arequipa	864.250	1.080.635	2.3
Callao	876.877	994.494	1.3
Trujillo	811.979	970.016	1.8
Chiclayo	757.425	799.675	0.5

Tabla 4: Provincias con mayor población.
(Fuente: Instituto Nacional de estadística e Informática de Perú)

Como se muestra en la Ilustración 3, Perú se divide en 3 zonas, costa, sierra y selva. En estas se evidencia una clara diferencia de oportunidades, tanto para las personas como para los empresarios. Existe una mayor preocupación de parte del gobierno y los empresarios por mejorar la infraestructura y la calidad de vida de las personas que habitan en la costa, generando mayor cantidad de zonas urbanas en este sector. En cambio, en la zona selvática es todo lo contrario, teniendo claras diferencias, como por ejemplo respecto de la internet, en que sólo un 5,9% de los hogares del área rural cuenta con conexión a dicho servicio, en tanto que un 40,5 % de los hogares en las zonas urbanas sin contar a Lima, tiene acceso a internet. Lo anterior ha obligado a las personas a migrar hacia las ciudades en busca de mejores oportunidades.



*Ilustración 3 División de zonas de Perú.
(Banco Interamericano de Desarrollo, 2015)*

En Perú existe un alto grado de discriminación según la raza de las personas que pueden ser clasificadas como “blancos” y “cholos”. Se dice que el 39% de la población es discriminada por su condición etnia-racial (Andina Agencia peruana de noticias, 2018). En otro aspecto, a diferencia de Chile, los temas sobre el lugar donde se vive y el colegio donde se estudió no son temas relevantes.

Al igual que en Chile, existen diferencias de oportunidades entre hombres y mujeres. Según el ranking global de la brecha de género del año 2018, Perú se encuentra en la posición 52, mientras que Chile lo sigue de cerca en la posición 54 (Datosmacro.com, 2018). Un reflejo de lo anterior, es que los sueldos para las mujeres en puestos ejecutivos son un 26,3% menores en promedio que los hombres (Gestión, 2019).

2.1.4. TECNOLÓGICO

El 39,5% de los hogares del país contaba con Internet para el segundo semestre del año 2019, muy por debajo de Lima, donde el 64% tiene acceso y muy por encima del 5% que existe en las zonas rurales. Además, el 58,8% de la población de 6 años o más accedió a internet.

Como anteriormente se mencionó, la tecnología y las zonas geográficas se encuentran estrechamente relacionadas, teniendo mejores infraestructuras y tecnologías hacia la costa, siendo el tema de la internet un claro reflejo de cómo se distribuye la tecnología y las oportunidades.

Según MercadoLibre, el 54% de sus compradores son de Lima y el 46% de provincias lo que refleja el alto índice de centralización que existe en el país. La pandemia también ocasionó un aumento de sus ventas, tal fue así que el segmento de compradores entre los 18 y 34 años aumentó su ticket promedio por sobre el 40% (Jairo E Becerra M, 2020).

Por otro lado, en el ranking de Competitividad Digital Mundial del año 2019 del International Institute for Management Development, Perú se encuentra en el puesto 61 de 63 países evaluados (GESTIÓN, 2019). Si bien ha mejorado su puntaje con respecto a evaluaciones pasadas, no ha sido suficiente para escalar en el ranking. Esto nos dice que hay esfuerzos por parte de Perú de mejorar en este ámbito, pero aún queda mucho por hacer.

Con respecto al Índice de Innovación, índice que clasifica el desempeño en innovación que tienen los países, Perú se ubica en la posición 76 de 131 países. Chile se ubica en la posición 54 (WIPO, 2020). En este aspecto, Perú cuenta con el Fondo de Investigación y Desarrollo para la Competitividad -FIDECOM-, fondo concursable que busca *contribuir con el incremento de la competitividad del país a través del financiamiento de proyectos y fortalecimiento de capacidades para la innovación productiva* (Ministerio de la Producción, s.f.). Este fondo cuenta con 200 millones de soles, lo que equivale a US\$55,87 millones.

Lo anterior demuestra que todavía le queda mucho a Perú por avanzar para poder compararse con los países más avanzados de la región, como lo es Chile, pero también demuestra el interés del gobierno por mejorar en esta arista.

2.1.5. ECOLÓGICO

El año 2018, Perú fue el país número 54 con más emisiones de CO₂ en el mundo, muy cerca de Chile con el puesto 44 (Datosmacro.com, 2018). Ante esto Perú ha asumido un

compromiso ambiental firmando el Acuerdo de París, el cual les permitirá hacer frente al cambio climático. Con esto Perú busca generar un desarrollo que sea sostenible y que no afecte al medio ambiente.

Por otro lado, Perú se ha comprometido con Colombia para que en conjunto logren una mayor sostenibilidad y protección al medio ambiente (Andina Agencia peruana de noticias, 2019). Para esto se han propuesto 22 compromisos. Entre ellos se continuará promoviendo la economía circular, la cual busca reutilizar insumos y materias primas para producir bienes y servicios.

Si bien existen esfuerzos de Perú por mejorar en el ámbito ecológico, también hay casos en donde la industria perjudica al medio ambiente, como lo ha sido en algunos casos la minería, cuyos desechos han generado estragos en las comunidades cercanas. Esto ha ocasionado la molestia de estas comunidades, las cuales han exigido mejoras en lo que respecta a la fiscalización y medidas que obliguen a las empresas a proceder de manera correcta (Rampant, 2019).

Un ejemplo de lo anterior es la minería de oro ilegal que existe en la selva amazónica, y como esta genera una devastación medioambiental en sus alrededores, lo que afecta gravemente al ecosistema. El mercurio que es utilizado en esta práctica contamina ríos y animales, los cuales pueden tener efectos perjudiciales para la vida de estos y los humanos al consumir agua y productos de origen animal (PRAELI, 2019).

Paul indica que las normas y exigencias ambientales que hay en minería son más estrictas en Perú que en Chile, pero que normalmente sólo las grandes mineras cumplen con los requerimientos y que las medianas y pequeñas generalmente trabajan fuera de la ley.

De lo anterior se deduce que Perú está en busca de generar una economía sostenible y amigable con el medio ambiente, pero aún le falta seguir trabajando para lograr cumplir los acuerdos que han firmado.

2.1.6. LEGAL

Perú es un país abierto económicamente ya que tiene 22 acuerdos comerciales con otros países y asociaciones de estos. Se recalca la existencia de un tratado de libre comercio entre Chile y Perú, el cual tiene como finalidad *el desarrollo equilibrado y armónico; intensificar las relaciones económicas y comerciales; estimular la expansión y la diversificación del comercio; eliminar los obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de mercancías y servicios; promover las condiciones de competencia leal; y, aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión* (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, s.f.).

A continuación, se muestra la lista de países y asociaciones con los que Perú tiene acuerdos comerciales actualmente (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, s.f.).

- | | |
|---|---|
| 1. Organización Mundial de Comercio | 2. Corea del Sur |
| 3. Comunidad Andina | 4. Tailandia |
| 5. MERCOSUR | 6. Japón |
| 7. Cuba | 8. Panamá |
| 9. Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC) | 10. Unión Europea |
| 11. Chile | 12. Costa Rica |
| 13. México | 14. Venezuela |
| 15. Estados Unidos | 16. Alianza del Pacífico |
| 17. Canadá | 18. Honduras |
| 19. Singapur | 20. Australia |
| 21. China | 22. Estados de la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA) |

Los principales puntos del TLC Chile-Perú para la empresa que ofrecen servicios y realizan importaciones y exportaciones son:

1. Los proveedores de servicios de Chile tienen un trato igual de favorable que una empresa peruana.
2. Existe un procedimiento simplificado para los procedimientos aduaneros que, dentro de lo posible, no debería demorar más de 48 horas.
3. No se puede exigir establecer o mantener una oficina de representación u otra forma de empresa, o que resida en su territorio, como condición para el suministro transfronterizo de un servicio.
4. Existe un reconocimiento mutuo entre los países sobre educación, experiencia, los requisitos cumplidos o las licencias o certificados otorgados en un determinado país.
5. Está autorizada la entrada temporal de personas de negocios chilenas al territorio peruano.

De los puntos anteriores, el primer y tercer punto no son relevantes para la empresa, ya que INEXLINK está formalizada en Perú, lo que quiere decir que es una empresa peruana.

Chile y Perú firmaron un acuerdo el año 2001 que busca evitar la doble tributación, además de prevenir la evasión fiscal en relación con el impuesto a la renta y al patrimonio (Servicio de Impuestos Internos, 2001).

Perú tiene una variedad de impuesto que son relevantes a la hora de realizar negocios en ese país. El primero de ellos es el Impuesto General a las Ventas (IGV), el que se aplica en las diferentes actividades comerciales, la venta de bienes, la importación de productos, los contratos de construcción y cuando se vende un inmueble por primera vez. Actualmente equivale a un 18% del valor de la venta realizada.

También existe el Impuesto a la Renta (IR), para las empresas es igual al 29,5% de las ventas. En cambio, para los trabajadores independientes es el 8%, y para los dependientes varía entre un 8% a un 30%.

El último impuesto, entre los principales, es el Impuesto Selectivo de Consumo (ISC), el cual se aplica a la producción e importación de cierto tipo de productos, entre ellos las bebidas alcohólica y cigarrillos. El valor del impuesto puede ser entre 0% a 50%.

Existe un Régimen Especial del Impuesto a la Renta (RER) al cual se pueden acoger empresas que realizan actividades extractivas, comerciales, industriales o agropecuarias. Con este régimen se debe pagar el impuesto general a las ventas y el 1,5% de los ingresos netos.

También existe el Nuevo Régimen Único Simplificado (NRUS) al cual unifica el impuesto a la renta y a las ventas. Tiene un valor de entre 20 a 50 soles.

Por otro lado, se nombran los impuestos a las transacciones financieras (ITF), Impuesto a la Importación (Aranceles), Impuestos Vehicular SAT y el impuesto predial y arbitrios (Destino Negocio).

El Canon Minero, es la participación efectiva y adecuada de los gobiernos regionales y locales, de los ingresos obtenidos por el estado a través del impuesto a la renta por la explotación económica de los recursos mineros en cada uno de sus territorios.

Realizada la recaudación del impuesto a la renta, el gobierno entrega el 50% de lo obtenido a las zonas en donde se explotó el recurso minero (Congreso de la Republica de Perú).

Finalmente se nombra el Impuesto Especial a la Minería el cual oscila entre un 2% al 8,4%.

2.1.7. CONCLUSIONES

En primer lugar, se recomienda a la empresa tener cuidado con las coimas a las que se puedan ver expuestos, ya que existen esfuerzos de parte de diferentes entidades gubernamentales para erradicar este tipo de conductas, donde incluso han llegado a encarcelar personas importantes como lo son varios presidentes de la república. También es importante mencionar que las empresas extranjeras son las primeras en ser reveladas y castigadas por dichas situaciones.

Con respecto a lo anterior, es importante recalcar a los nuevos trabajadores, en especial a los peruanos, que no deben realizar este tipo de conductas por muy interiorizadas que las tengan debido a su cultura ya que, podría significar el cierre de la empresa en Perú. Se recomienda mencionar recurrentemente a los trabajadores que, en caso de comprobarse alguna mala práctica por parte de ellos, perderán toda relación con INEXLINK a futuro y no serán respaldados por la empresa.

Con respecto a la economía que existe en Perú, no hay que tenerle miedo a las consecuencias que ha generado la pandemia en el país, varias instituciones y expertos afirman que ya ha comenzado el proceso de reactivación económica y que volverá a los buenos índices que existían antes de que comenzara la pandemia.

El machismo, como en varios países de orbe, Chile entre ellos, es un factor relevante, ya que existe la discriminación hacia la mujer por el hecho de ser mujer. También existe un factor racial, en donde a los blancos se les ve de mejor manera que a los “cholos”.

Con respecto a lo anterior, se recomienda enviar a hombres blancos a negociar con empresas, sobre todo las nacionales, ya que en los altos cargos de las empresas es todavía más notoria estas diferencias y por lo mismo puede existir un mayor grado de discriminación. Con respecto a empresas internacionales, estas vienen con otro tipo de políticas internas, en donde generalmente la discriminación tanto por género como por raza no existe o es mínima, por lo que no sería necesario fijar un estereotipo de persona para visitar a este tipo de posibles clientes.

También se recomienda enfocar la búsqueda de clientes y trabajadores en zonas costeras, debido a las mejores oportunidades que existen en estos sectores. También la mayor cobertura de internet y mejores tecnologías en estas localidades puede significar un mejor desarrollo del trabajo y mejor coordinación por parte de la empresa.

Por otro lado, se recomienda enfocar la búsqueda de clientes vendedores en empresas consideradas grandes y medianas, ya que las exigencias medioambientales y sus protocolos pueden significar que cuenten con maquinaria en desuso y en buen estado, pero que no cumplan con las normativas medioambientales. En cambio, con respecto a

los clientes compradores, se recomienda enfocar los esfuerzos en la búsqueda de mineras pequeñas y medianas, las cuales verán buenas oportunidades en la adquisición de maquinarias y repuestos que ya dejaron de ser utilizadas por grandes empresas.

En un principio, se propone enfocar los esfuerzos por encontrar clientes en las empresas contratistas de grandes mineras buscando generar redes que ayuden a futuras negociaciones con estas últimas.

También se recomienda utilizar la perspectiva de economía circular que presenta el modelo de negocios de INEXLINK a la hora de buscar clientes, ya que es un tema que cada vez toma más fuerza tanto por las personas, como por las organizaciones, empresas y gobiernos.

2.2. ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DE HOFSTEDE

2.2.1. DIMENSIONES DE HOFSTEDE

En la Ilustración 4 se observa en un gráfico de barra, el valor de los índices de cada una de las dimensiones de Hofstede para Chile y Perú.

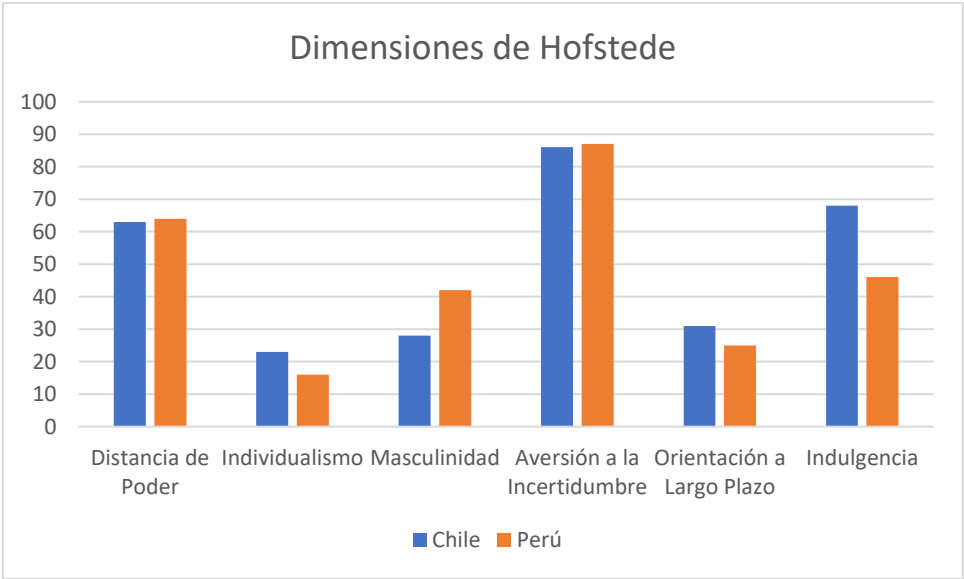


Ilustración 4 Dimensiones de Hofstede de Chile y Perú (Hofstede Insights).

Se infiere del gráfico que Chile y Perú tienen bastantes similitudes en lo que respecta a la cultura de cada una de las sociedades, ya que en 4 de las 6 dimensiones de estudio existe una diferencia que no sobrepasa los 7 puntos.

En primer lugar, está la dimensión “Distancia de Poder”, en la cual Perú y Chile tienen 64 y 63 puntos. Estos números son considerados altos y significa que en los dos países los miembros de la sociedad no cuestionan a aquellos que están en los niveles más altos y esperan que ellos les sirvan de guía.

Con respecto a la dimensión “Individualismo”, Perú tiene un puntaje de 16 y Chile un puntaje de 23. Los puntajes no presentan grandes diferencias y son considerados como bajos, esto significa que las personas no son individualistas. Los lazos que existen entre los grupos son fuertes. El puntaje en esta dimensión de Estados Unidos es 91, lo que se relaciona a lo fuertemente individuales que son las personas en ese país.

La dimensión “Masculinidad” refleja lo que la sociedad entiende como éxito, siendo una sociedad más catalogada como femenina, una sociedad donde una buena calidad de vida es lo que se considera éxito, mientras en las sociedades masculinas el éxito se refleja en destacar por sobre los demás. En este ámbito Perú tiene 43 puntos y Chile 28, lo que las cataloga más como sociedades “femeninas”.

En la dimensión “Aversión a la Incertidumbre”, Chile y Perú obtienen puntajes de 86 y 87 respectivamente. Este puntaje es alto y significa que a estas sociedades no les gusta para nada las situaciones que les generen una incertidumbre en su futuro. Para esto cuentan con muchas reglas y leyes que disminuyen la incertidumbre.

Con respecto a la “Orientación a Largo Plazo”, ambos países presentan valores bajos, con 31 puntos para Chile y 25 para Perú. Este tipo de sociedades se caracteriza por mantener tradiciones y normas consagradas en el tiempo, mientras ven el cambio social con recelo. En Perú las personas se caracterizan por respetar sus tradiciones, una pequeña propensión a ahorrar para el futuro además de enfocarse en lograr resultados rápidos.

Como última dimensión se encuentra la “Indulgencia”, donde Perú obtiene 46 puntos, lo cual es un puntaje intermedio. Por otro lado, Chile tiene 68 puntos, lo cual es considerado alto, esto quiere decir que las personas generalmente expresan su voluntad de realizar sus impulsos y deseos con la finalidad de disfrutar la vida y divertirse. Poseen una actitud positiva y tienen una tendencia hacia el optimismo. Además, dan un mayor grado de importancia al tiempo libre, actúan a su antojo y gastan el dinero como deseen.

2.2.2. CONCLUSIONES ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES DE HOFSTEDE

Este análisis se realizó debido a que pequeñas diferencias sociales pueden significar un cambio en el trato hacia las personas con la finalidad de obtener mejores resultados a la hora de hacer negociaciones, contratar personal, generar alianzas, etc.

Como conclusión se tiene que ambos países se asemejan en la mayoría de las dimensiones, lo cual es positivo para INEXLINK ya que no deberá realizar grandes esfuerzos para adaptarse a la cultura peruana.

Con respecto a la dimensión de la Indulgencia, se espera que los peruanos sean menos explícitos que los chilenos a la hora de demostrar lo que quieren. Se recomienda generar lazos de cercanía con estas personas, siendo un punto importante de su cultura. Esto puede generar confianza entre las partes, permitiendo a los peruanos expresar sus ideas e intereses, antes de realizar mal un trabajo o renunciar.

3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA MINERA EN PERÚ

3.1. ANÁLISIS EXPLORATORIO

La minería representó casi el 10% del PIB nacional de Perú en el año 2018, además de significar el 61% del valor de las exportaciones (Ministerio de Energía y Minas, 2019).

La industria de la minería también se ha visto afectada por la pandemia del COVID-19, pero desde el Ministerio de Energía y Minas se proyecta una rápida recuperación para el año 2021, lo cual generaría empleos y recursos en beneficio de los peruanos.

El PIB minero metálico se encuentra en constante crecimiento desde **mayo 2020**, lo cual es un reflejo de la reactivación de la industria minera en el país.

En la Tabla 5 se nombran los proyectos mineros más importantes que se realizarán en **un futuro cercano en Perú**.

Nombre Proyecto	Localidad	Empresa	Inversión (millones de dólares)
Quellaveco	Moquegua	Anglo American S.A.	5.300
Yanacocha Sulfuros	Cajamarca	Minera Yanacocha S.R.L.	2.100
Mina Justa	Ica	Marcobre S.A.C.	1.600
Ampliación Toromocho	Junín	Minera Chinalco Perú S.A.	1.355
Integración Coroccohuayco	Cusco	Compañía Minera Antapacay S.A.	590
Corani	Puno	Bear Creek Mining S.A.C.	585
San Gabriel	Moquegua	Compañía Buenaventura S.A.	431
Optimización Inmaculada	Ayacucho	Compañía Minera Ares S.A.C.	136
Ariana	Junín	Ariana Operaciones Mineras S.A.C.	125
Ampliación Santa María	La Libertad	Compañía Minera Podersosa S.A.	110

Tabla 5: Principales proyectos mineros 2020 (Camara Minera de Perú, 2020).

Lo anterior refleja el interés que existe en esta industria, tanto de parte de mineras peruanas como también de empresas extranjeras.

Las principales regiones mineras de Perú en cuanto a su competitividad son Lima, Arequipa y Moquegua (Bnamericas, 2013). Además, en Lima la gran mayoría de las mineras tiene sus oficinas en consideración a que es la capital del país y que se cuenta con mejor acceso a distintos servicios.

A nivel mundial, Perú es el segundo mayor productor de Cobre, Plata y Cinc, y es el tercero en la producción de Plomo (Servicio Nacional de geología y Minería, 2019).

Según el gobierno de Perú, la participación femenina en la minería ha aumentado durante los últimos años, pasando de un 5,1% el año 2009 a un 6,9% el año 2018. Este aumento se refleja principalmente en cargos gerenciales donde el aumento ha sido de un 3,1%, llegando a un 12,1% de participación. De la misma manera, en cargos administrativos la participación de las mujeres es de un 21,6%. Por otro lado, solo existe un 4% de presencia femenina en cargos de operaciones generales y de planta (Ministerio de Energía y Minas, 2019).

El aumento mencionado anteriormente se debería a los esfuerzos por parte del ministerio de energía y minas, que ha promovido algunas iniciativas que buscan aumentar el liderazgo y participación femenina en el sector minero.

3.2.FUERZAS DE PORTER

El análisis de las fuerzas de Porter se realizará según el comportamiento que se ha evidenciado con la empresa en Chile, ya que se espera un comportamiento similar en la industria en Perú.

Para INEXLINK existen dos tipos de clientes, tanto los que quieren vender su inventario, de ahora en adelante, clientes vendedores, como también los que quieren comprar dicho inventario, clientes compradores. En las siguientes secciones se analizarán los dos tipos de clientes de ser necesario.

3.2.1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

El inventario inmovilizado de distintas empresas mineras tiene dos principales destinos, el primero es ser vendido en remates donde los principales compradores son empresas dedicadas a la chatarrería. El segundo es ser desechados como basura, en este punto se recalca que en lugares donde no existe fiscalización, o esta es escasa, muchas veces las empresas deciden tapar maquinarias y objetos con material estéril que se genera durante el proceso de extracción.

Es por esto por lo que INEXLINK debe competir contra las empresas dedicadas a los remates y, por otro lado, contra las multas que pueden ser cursadas debido a malas prácticas por botar y tapar basura en lugares no autorizados.

En un remate normalmente se recupera entre un 3% y un 7% del valor comercial de los artículos, en cambio INEXLINK que vende a mayores precios recupera entre un 5% a un 30%, existiendo casos excepcionales en donde se consigue recuperar un 50% e incluso sobre el 100%. Lo anterior se debe a varias de las ventas realizadas por INEXLINK se realizan con un cliente comprador que busca un artículo por su función más que por el material de fabricación, en cambio los principales clientes de las empresas de remates son los chatarreros.

También es relevante que en gran parte de las licitaciones de ventas de INEXLINK, el tiempo que demora en conseguir clientes y realizar la transacción es aproximadamente de un mes, tiempo similar a los que podría llevar la realización de un remate.

Como anteriormente se mencionó, en Perú las leyes medioambientales que se deben cumplir en minería son, en algunos puntos, más exigentes que las que existen en Chile, pero son sólo las grandes mineras las que generalmente son fiscalizadas, y, por ende, las que cumplen con dichos parámetros. A este tipo de empresas son a las que INEXLINK debe apuntar como clientes vendedores.

Para los clientes vendedores, el poder de negociación se cataloga como medio, ya que la comisión que ofrece INEXLINK es conveniente, pero el tiempo que se demora en vender y el trabajo administrativo que necesita realizar la empresa puede no serlo. Existen casos en los que los clientes pueden negociar el valor de la comisión, pero el valor de los bienes entregados debe ser relevante, para que sea atractivos para INEXLINK.

Para los clientes compradores, el precio que ofrece INEXLINK es competitivo al ser en promedio un 50% más bajo que el precio de mercado, además los clientes compradores pueden realizar sus propias ofertas y esperar a que el cliente vendedor las acepte. También es importante indicar que el tiempo que puede demorar una transacción con INEXLINK puede llegar a ser considerablemente menor respecto de lo que significaría conseguir los bienes con los distribuidores comunes, ya que el implemento ya está creado, se encuentra a una menor distancia y con disponibilidad inmediata. Los inconvenientes que pueden tener los clientes compradores son la logística para llevar a sus instalaciones la maquinaria, la ausencia de garantía y la incertidumbre del estado de los objetos, para esto último INEXLINK ofrece visitas en terreno para revisarlos detalladamente.

Otro tipo de competidores son las empresas que venden equipos reformados y/o renovados. Este tipo de empresas vende a un precio mayor que INEXLINK, pero ofrece garantías, lo que puede llegar a ser interesante para los clientes. Este tipo de empresas son escasas y a veces corresponde a la misma marca original del producto, por lo que el proceso de restauración es de mayor costo debido al nivel de tecnología y capital que se necesita.

El poder de negociación para los clientes compradores se cataloga como bajo, ya que no es fácil encontrar el mismo bien o uno similar al precio que se puede obtener en INEXLINK. Si bien estos clientes pueden realizar ofertas, es el cliente vendedor el que decide aceptar o no.

3.2.2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los actuales proveedores de servicios de INEXLINK, son empresas que facilitan el correcto funcionamiento de la organización, como lo son abogados, servicio de contabilidad, oficinas y los que permiten el correcto funcionamiento de la web y plataforma.

Estos servicios, al ser comunes y con una variada oferta en el mercado se traduce en un bajo poder de negociación de los proveedores con INEXLINK. El único servicio que podría tener un grado mayor de negociación es el proveedor que permite el funcionamiento de la web y la plataforma debido al tiempo que podría demorar implementar el servicio con otra empresa.

Dado lo anterior y a modo general, la fuerza de negociación de los proveedores se cataloga como baja.

3.2.3. POTENCIAL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

El primer cliente de INEXLINK fue BHP, empresa en donde varios de los socios de la empresa habían trabajado antes de decidir emprender. BHP fue además la empresa que sirvió para validar el modelo de negocios y la seriedad de la empresa frente a los nuevos clientes que fueron apareciendo con el tiempo. Actualmente INEXLINK cuenta con la confianza de varios clientes que son empresas de renombre tanto a nivel nacional como a nivel mundial, como lo es Anglo American, Engie, Arauco, entre otras. Esta confianza que tienen las empresas hacia INEXLINK validan aún más su modelo de negocios, lo que implica estar en una mejor posición frente a una nueva empresa que pudiera entrar a competir en el mismo rubro.

Es importante para la empresa entrar prontamente a nuevos mercados, ya que será más difícil para otras compañías entrar a competir con una empresa que haya generado acuerdos comerciales con las grandes compañías del rubro, así INEXLINK estará en una mejor posición para negociar con los clientes.

Consecuente con lo anterior, el potencial de ingreso de nuevos competidores sería menor, ya que será difícil para ellos conseguir una primera gran empresa que confíe en ellos y de la cual puedan sacar provecho para lograr nuevas alianzas y ventas.

3.2.4. POTENCIAL INGRESO DE NUEVOS PRODUCTOS/SERVICIOS

Dada la antigüedad de este tipo de problemáticas y las pocas soluciones que se han generado, es que no se ve fácil la entrada de nuevos productos ni servicios que compitan frente a INEXLINK. Por otro lado, los avances tecnológicos van a pasos agigantados, por lo que no sería descabellado pensar que las nuevas tecnologías puedan ofrecer una nueva solución.

Mauricio menciona experiencias personales, destacando la importancia del manejo de inventario, lo que cada día pasa a ser más importante para las empresas. Él menciona que anteriormente, cuando existían problemas de bodegaje y de donde almacenar artículos, la respuesta más repetida era la de comprar otro galpón o espacio, en vez de preocuparse de optimizar el stock o si el antiguo inventario servía o no para los proyectos de la empresa.

También existe mayor conciencia ambiental y leyes que protegen la naturaleza, lo que obliga a las empresas a ser lo más sustentables posibles, donde la economía circular cada vez toma más relevancia.

Lo permite concluir que el potencial ingreso de nuevos productos y/o servicios es medio-bajo, pero se deja en claro que la empresa debe estar atenta y abierta a realizar posibles innovaciones para ir actualizando y mejorando su servicio. Aplicaciones para teléfonos móviles, Chats Box, Inteligencia Artificial, entre otros, son temas que pueden ser relevantes para la empresa en un futuro próximo y que se mencionan con la finalidad de tenerlos en mente para futuros estudios y procedimientos.

3.2.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

Entre los competidores que existen actualmente no se aprecia una gran rivalidad, ya que la cantidad de objetos que logra vender INEXLINK deja gran cantidad de productos que pueden negociar las empresas de remates y chatarreros, que más que el objeto, buscan el material del que están fabricados.

En el caso que entre un competidor más cercano a INEXLINK, en cuanto al tipo de servicio y el precio que ofrece, la confianza, el esfuerzo administrativo que debe realizar la nueva empresa y el porcentaje de licitaciones que terminan en ventas, son los factores que definirán con que empresa van a generar las ventas.

El porcentaje de comisión pasará a segundo plano, siempre y cuando no sean diferencias de más del 3% aproximadamente, ya que un factor importante para las empresas es deshacerse de manera rápida de los bienes inmovilizados.

Por ahora que no hay competidores cercanos, la rivalidad es baja. Al momento de que una empresa entre con un modelo de negocios parecido, la rivalidad por ver quien vende los objetos de cada una de las empresas será alta.

3.3. CONCLUSIONES

Al igual que en Chile, la minería es una de las industrias más importantes de Perú, lo que significa que existe un buen mercado que tiene oportunidades de negocio para INEXLINK, ya que sus principales socios en Chile son de la minería.

Se recomienda tener vendedores en Lima y Arequipa ya que son las dos principales localidades en cuanto a competencia minera, la tercera es Moquegua, la cual está a 223 km de Arequipa, 3,5 horas de viaje aproximadamente, tiempo razonable para viajar entre estas dos localidades por cualquier oportunidad de negocio existente.

Del análisis de las fuerzas de Porter se concluye que la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja, considerando principalmente que INEXLINK se encuentra en una posición ventajosa frente a esta posibilidad. INEXLINK debe aprovechar la situación favorable en la que se encuentra, por lo que se recomienda seguir trabajando su posicionamiento en el mercado en que se encuentra actualmente, teniendo prioridad en generar confianza en sus clientes con la finalidad de que, si en el futuro entran nuevos competidores, los actuales clientes los sigan prefiriendo.

También se recomienda expandirse con rapidez, ya que esta situación favorable también puede existir en otros mercados a lo largo de Latinoamérica y el mundo, es necesario generar una conciencia de marca en otro mercado, ya que el valor que genera ser una empresa pionera en un determinado servicio, será una de las principales fortalezas que tendrá INEXLINK frente a una futura competencia.

Se recomienda también partir con alianzas y ofertas para los clientes vendedores con la finalidad de que puedan experimentar el servicio que ofrece INEXLINK y entiendan que es una buena oportunidad para sus empresas, el generar valor en donde no existe.

Es necesario siempre estar atento a las nuevas tecnologías que se generan día a día y que pueden ser buenas herramientas para ofrecer un mejor servicio a los clientes y aumentar las ventas. Lo anterior es relevante debido a que pueden nacer nuevas empresas que utilicen nuevas tecnologías, logrando obtener una ventaja competitiva frente a INEXLINK.

4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

En este capítulo se estudiará a fondo a la empresa misma, con la finalidad de entender cómo funciona y el modelo de negocios que presenta, también se busca visualizar sus virtudes para aprovecharlas en el futuro, por otro lado, tener cuidado con sus deficiencias y lograr así visualizar las posibles oportunidades y retos que tendrá la empresa a futuro.

Para realizar lo anterior se efectuó un análisis de las competencias centrales de la empresa, también se realizó un análisis FODA, el cual busca visualizar las **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas que presenta la empresa. Finalmente se utilizó el modelo CANVAS para lograr un mejor entendimiento del modelo de negocios que presenta INEXLINK.

4.1. COMPETENCIAS CENTRALES

INEXLINK ofrece generar valor en el inventario inmovilizado, el cual no genera valor para las empresas, sino que por el contrario conlleva costos para las mismas. La empresa se

caracteriza por hacer los procesos de compra y venta de la manera más transparente posible, además de tener buena información de cada producto que se tiene a la venta. Estos procesos transparentes disminuyen las posibilidades de que existan coimas o malas prácticas frente a las licitaciones.

Además de la transparencia, INEXLINK resguarda la información de sus clientes (confidencialidad), tanto compradores como vendedores, lo que se traduce en un servicio seguro para cada una de las partes.

Existen acuerdos comerciales con grandes empresas lo que valida el modelo de negocios innovador que presenta INEXLINK, generando confianza de los clientes hacia la empresa a la hora de realizar negociaciones, tanto para ventas como para compras. También el tiempo que lleva funcionando, aproximadamente 4 años, ha ayudado a mejorar continuamente las transacciones, lo que finalmente se traduce en un aumento de la confianza de los clientes hacia la empresa.

La organización cuenta con el servicio de dos estudios de abogados para evitar cualquier tipo de problema con la justicia y sus clientes. Uno de los puntos importantes de los que se encargan estos estudios es que cada una de las licitaciones que realiza INEXLINK cumpla los requisitos de la libre competencia. Lo anterior genera confianza a sus clientes, ya que asegura que las transacciones no están coimeadas ni tendrán problemas a futuro con la legalidad de las mismas. Ninguna empresa querrá entrar a un negocio, muchas veces con ingresos marginales a los que le reportan las actividades a que se dedican, que pueda contraer problemas judiciales a futuro.

INEXLINK realiza un análisis de Debida Diligencia (Due Diligence) a las empresas menos conocidas que quieren realizar transacciones con ellos, esto con la intención de verificar que estas empresas no estén ligadas a problemas judiciales, financieros, lavado de activos, etc., ya que existen empresas que no quieren verse relacionadas con este tipo de organizaciones por la mala imagen que podría representar estar conectados con ellas. Para esto INEXLINK cuenta con una suscripción a una plataforma global en línea la cual contiene una base de datos de diferentes personas, organizaciones, empresas, entre otros, del cual se puede desprender si estos tienen casos fraudulentos o que podrían significar un riesgo a la hora de incluirlos en el negocio de INEXLINK.

La economía circular es una estrategia que cada vez toma mayor relevancia en los distintos mercados y el modelo de negocios de INEXLINK está alineado con esta estrategia.

4.2. ANÁLISIS FODA

4.2.1. FORTALEZAS

En primer lugar, se tienen costos operacionales (OPEX) bajos, ya que el equipo actual con sueldo fijo cuenta con siete integrantes, tres a tiempo completo y cuatro part-time, una cantidad considerada baja para el nivel de transacciones que se realizan. También los servicios externalizados necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa no tienen un costo alto para la empresa debido a la gran variedad de oferta de tales servicios.

Para un modelo de negocios novedoso como lo es el de INEXLINK, es importante ser validado por entidades externas, en el caso de la empresa son varias instituciones las que han evaluado y aprobado su modelo, como lo es UDD Ventures, Startups Chile, Fundación Chile, Cámara Chileno-Alemana de Comercio e Industria y Corfo, este último entregando dos fondos de financiamiento para la empresa.

INEXLINK cuenta con más de 80 clientes, donde 56 de ellos han firmado un Acuerdo Comercial para empezar el proceso de venta de inventario. Varios de sus clientes son relevantes en las industrias en las que se desenvuelven, como lo es Minera Escondida, ENGIE, Anglo American, ORIZON, entre otras, las cuales respaldan el funcionamiento de la empresa, lo que genera credibilidad en los nuevos clientes.

Además, como el equipo fundador tiene una trayectoria en la industria minera, se tiene una buena red de contactos en esta industria para conseguir clientes. También se tienen buenas experiencias en ventas, lo que le ha generado una vasta experiencia en la realización de este tipo de procedimientos entre empresas.

La empresa se enfoca en realizar sus procedimientos de venta de manera transparente, resguardando la identidad de cada una de las partes y asegurando a las mismas realizar transacciones con empresas sin problemas judiciales o que puedan perjudicar su imagen a futuro.

Por último, INEXLINK cuenta con un modelo de negocios completamente escalable y replicable en nuevos mercados e industrias.

4.2.2. OPORTUNIDADES

Como anteriormente se mencionó, el modelo escalable y replicable abre las posibilidades de expandirse, tanto a nuevas industrias como a nuevos mercados. Actualmente la

empresa se está expandiendo hacia Perú, lo que refleja el interés que existe por crecer como empresa, además se está presente en varias industrias como lo es la minería, pesca, energía, entre otras, lo que refleja la flexibilidad y versatilidad que tiene el modelo de negocios.

Dadas las oportunidades de expansión es que se necesita capital, es por esto por lo que se menciona la opción de recibir inversiones de externos que podrían ayudar al proceso de expansión.

Los conceptos sobre ecología, preocupación por el medio ambiente, economía circular, entre otros, son temas que cada vez toman un mayor valor en algunas industrias, tanto por reflejar una imagen amigable con el medio ambiente hacia los clientes, como también por exigencias legales de los estados.

El concepto de “Empresa B” cada vez empieza a tomar más poder. Estas empresas buscan utilizar el poder de mercado para dar soluciones concretas a problemas sociales y ambientales. El modelo de negocios que presenta INEXLINK está alineado con lo que buscan las Empresas B, por lo que certificarse como tal podría ser una puerta a nuevos mercados y clientes.

Antiguamente el bodegaje y la optimización de inventario no era un tema relevante para las empresas, Mauricio cuenta que, en varias mineras, cuando existían problemas de espacio para guardar inventario, los altos cargos generalmente, y sin dudar, optaban por la compra de nuevos terrenos y bodegas. Esto quedó en el pasado ya que actualmente este tema es controlado en la gran mayoría de las organizaciones, en donde se les exige a los encargados gestionar y optimizar el inventario.

4.2.3. DEBILIDADES

La principal debilidad de la empresa es que el dinero en caja es bajo, lo que no le permite al gerente general realizar e implementar todas las mejoras y cambios que considera importantes.

Actualmente no existe un mecanismo para evitar que un cliente vendedor y un cliente comprador se pongan de acuerdo para evitar el pago de la comisión de INEXLINK. Lo que si se ha logrado es generar la confianza con algunos clientes los cuales prefieren realizar cualquier transacción con INEXLINK, ya que entrega confiabilidad y transparencia a las mismas. Mauricio cuenta que hasta ahora no ha tenido problemas con sus clientes y considera que agregar algún mecanismo para controlar estas posibles situaciones podría generar un efecto negativo en los clientes con respecto a la cercanía y confianza que existe entre ellos e INEXLINK.

Al ser una empresa pequeña, falta una estructura robusta, ya que en varias ocasiones los empleados deben realizar una variedad de tareas para las cuales no están especializados ni dedicados completamente. Lo anterior puede significar que no existan encargados para ciertas situaciones que podrían desencadenar en problemáticas para la empresa, las cuales en vez de ser planificadas son improvisadas, lo que genera usualmente peores soluciones.

4.2.4. AMENAZAS

La principal amenaza es la entrada de competencia, la cual pueda copiar el modelo de negocios y generar un valor agregado que INEXLINK no pueda equiparar.

También existen posibilidades de ser víctima de un ciber crimen que pueda poner en peligro la confidencialidad de las transacciones y de los clientes, como también la posibilidad de sabotear las bases de datos con las que cuenta la empresa.

También puede existir una falta de familiarización de los clientes hacia la plataforma de ventas que tiene la empresa, lo cual puede ocasionar pérdida de clientes.

En varias empresas los procesos de compra de maquinarias, repuestos, etc., se encuentran estandarizados. Para entrar al modelo de negocios de INEXLINK las empresas deben cambiar o modificar sus procesos de compra lo cual no es simple ya que por ser algo innovador, puede ser sinónimo de riesgo para las personas que toman dicha decisión. En conjunto con lo anterior, existe el miedo de comprar cosas usadas, sin garantías y a un proveedor no usual para la empresa.

4.2.5. CONCLUSIÓN FODA

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">- Bajos costos operacionales- Validación por parte de entidades externas- Respaldo de grandes empresas- Gran red de contactos en la industria minera- Transparencia y confidencialidad hacia los clientes- Clientes sin casos judiciales ni de corrupción- Modelo de negocios escalable	<ul style="list-style-type: none">- Bajo dinero en caja- Falta de mecanismo anti evasión de pago de comisión de INEXLINK
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">- Mercados extranjeros con buen potencial de negocio para la empresa- Otras industrias con buen potencial de negocio para la empresa- Recibir inversión externa- Certificación como empresa B	<ul style="list-style-type: none">- Entrada de competencia y copia del modelo de negocios- Ciber crímenes

Tabla 6: Resumen análisis FODA.

4.3.MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

A continuación, se analizará el modelo de negocios a través del modelo Canvas, el cual ayuda visualmente a entender y analizar el modelo de negocios de manera simplificada. En el Anexo 1 se puede apreciar el diagrama del modelo.

4.3.1. SEGMENTO DE MERCADO

Para definir el segmento de mercado se dividirán los clientes en dos tipos, vendedores y compradores. Lo anterior no excluye la posibilidad que existan empresas que se puedan desempeñar de las dos maneras.

Los clientes vendedores son las empresas públicas y privadas que dispongan de inventario inmovilizado y que deseen generar valor del mismo y optimizar el espacio en sus bodegas. Actualmente INEXLINK trabaja con empresas de la industria minera, pesca, energía, entre otros.

Por otro lado, los clientes compradores son empresas públicas y privadas que necesiten dichos bienes y estén dispuestas a pagar por su obtención.

4.3.2. PROPUESTA DE VALOR

Para los clientes vendedores, la propuesta de valor es la de generar ingresos a través de su inventario inmovilizado, inventario que además de no generar valor para estas empresas, genera gastos de bodegaje, logísticos, entre otros. El precio de cada bien lo define el mismo cliente vendedor, y este generalmente es considerablemente mayor que lo que se puede obtener mediante una venta por remate.

Por otro lado, para los clientes compradores la propuesta de valor son el valor por el cual se pueden obtener los bienes, que es considerablemente menor al precio de mercado. Además, los plazos de entrega son menores a los de la competencia ya que las distancias, en general, son menores y los bienes se encuentran listos para la entrega.

4.3.3. CANALES

La empresa cuenta con una página web, www.inexlink.com, en la cual los clientes pueden conocer a la misma, el servicio que entrega, leer noticias relacionadas a INEXLINK, revisar los ítems destacados y acceder a la plataforma en donde se puede revisar todo el inventario, además de realizar ofertas por los mismos. También se cuenta con un apartado para contactarse con la empresa para resolver dudas y ayudar en los procesos de licitación.

Además, se cuentan con dos redes sociales activas, Facebook y LinkedIn. En ellas se dan a conocer noticias sobre la empresa, se muestran los ítems destacados que están en licitación. Otra utilidad que tienen estas redes sociales es que sirven para comunicarse de manera directa con los clientes.

Google Ads es la principal herramienta de publicidad que utiliza la empresa, enfocada principalmente en la captación de nuevos clientes y en generar una conciencia de marca en el público. También se ha optado por generar campañas publicitarias en las redes sociales anteriormente mencionadas.

Recientemente se ha implementado un Customer Relationship Management (C.R.M.) lo que en español significa gestión de las relaciones con clientes. El CRM es una herramienta que ayuda a generar, mantener y gestionar las relaciones con los clientes, en este caso mediante email.

Se destaca que mientras más avanzado sea el proceso de compra, más directa es la comunicación con los clientes, llegando en las fases finales a ser mediante llamadas telefónicas y reuniones presenciales.

4.3.4. RELACIONES CON LOS CLIENTES

Al ser un modelo de negocios novedoso es necesario generar confianza con los clientes. Para esto se realizan varias reuniones, algunas acompañadas de una buena comida para así generar relaciones más cercanas con los clientes. Lo anterior se potencia mediante saludos de cumpleaños e informes personalizados.

Otro punto importante es que los clientes deben entender cómo funciona INEXLINK. Para esto la organización entrega capacitación a los clientes, la cual parte con enseñar el modelo de negocios, luego el funcionamiento de los procesos de compra y como se realiza la comunicación con la empresa y finalmente cómo funciona la plataforma.

El CRM mencionado en el punto anterior ayuda a mantener las relaciones activas con los clientes, y que los mismos no olviden la existencia de la empresa para futuros problemas de gestión de inventario.

4.3.5. FUENTES DE INGRESO

Las empresas que desean vender su inventario con INEXLINK, deben pagar una cuota de suscripción equivalente a US\$5.000 para activar su servicio de venta. Este monto además de habilitar el servicio de venta sirve para pagar futuras comisiones a INEXLINK a modo de prepago y por otro lado para comprar dentro de la misma plataforma, incentivando su uso por parte de las empresas que quizás, solo desean vender.

Por cada venta realizada INEXLINK gana una comisión igual al 5% del valor de la transacción que se cobra al comprador y vendedor respectivamente. Esta es la principal fuente de ingreso para INEXLINK.

La crisis sanitaria ha llevado a la empresa a buscar alternativas para generar flujo y ventas debido a la baja de éstas. También se ha dificultado la captación de nuevos clientes, ya que las reuniones que se realizan para mostrar el modelo de negocios y generar confianza en ellos fueron difíciles de efectuar. Las reuniones en línea no generan la misma confianza que las presenciales.

Dado lo anterior es que INEXLINK optó por comprar en el extranjero implementos sanitarios como mascarillas, alcohol gel, cámaras térmicas, entre otros, y venderlos a distintas empresas, donde varias de ellas eran antiguos clientes.

Finalmente se nombran las fuentes de ingreso que se tienen en mente por parte de la empresa pero que todavía no son una realidad.

1. Servicio de testeo de calidad
2. Servicio de transporte
3. Servicio de comercio exterior

También se recomienda estudiar la opción de generar arriendos de maquinarias a través de la misma plataforma, puede ser una extensión del modelo de negocios actual que genere utilidades en el futuro.

4.3.6. RECURSOS CLAVE

Existen recursos humanos que son clave para la empresa, tanto los vendedores encargados de encontrar clientes y generar ventas, como también los encargados de las operaciones de la empresa, los cuales están a cargo del correcto funcionamiento de ésta, la página web, el marketing, entre otros. Para que los trabajadores se desempeñen necesitan celulares y computadores con acceso a internet, además de medios de transporte para realizar visitas de venta y captación de clientes.

Del trabajo realizado por la empresa a través de los años es que se creó una base de datos con información de los clientes, la que ayuda a la empresa a mantener contacto con sus clientes, conservarlos a través del tiempo y generar nuevas transacciones con los mismos.

La página web y plataforma funciona como vitrina de todo lo que está para la venta y mostrar la imagen de INEXLINK, lo que es indispensable para que los clientes se contacten con la empresa y conozcan el inventario que les pueda servir.

INEXLINK externalizó algunas de sus necesidades, como lo son sus necesidades de apoyo legal y financiero, el hosting de la página web y plataforma. Para pagar dichos servicios se necesita dinero en caja, el que, además, es necesario para pagar cualquier necesidad que se relacione al negocio, como son los traslados para reunirse con clientes, hospedajes, comidas, etc.

4.3.7. ACTIVIDADES CLAVE

La búsqueda de clientes es una de las principales actividades que se debe realizar, sin esto la empresa no tendría inventario para vender, ni clientes que quieran comprar. Existe el área de ventas que se dedica principalmente a investigar, encontrar nuevos clientes vendedores y compradores, y concretar transacciones de compraventa.

Como anteriormente se ha mencionado, INEXLINK acompaña al cliente en forma personalizada durante todo el proceso de compra con el objeto de asegurarse que éste se desarrolle en las mejores condiciones. Lo anterior además de generar la confianza con los clientes que tan necesaria es para que los prefieran en futuras compras, disminuye la posibilidad que los clientes vendedores y compradores lleguen a un acuerdo entre ellos para evitar el pago de la tarifa de INEXLINK.

La gestión postventa de los clientes enrolados es primordial para no perderlos para futuras ventas y compras. Actualmente INEXLINK cuenta con un sistema CRM, antes mencionado, que lo ayuda a mantener relaciones con estos clientes.

Es importante tener actualizada la base de datos de los ítems que se tienen a la venta, esto porque esta base está asociada a la plataforma en línea que funciona de vitrina para que los clientes puedan visualizar todo lo que pueden comprar. Tener en venta artículos que ya fueron vendidos o tener artículos que no se encuentren dentro de la base puede significar la pérdida de ventas y clientes.

La mantención de la página web y plataforma también son actividades claves ya que pueden generar una buena o mala impresión según el estado en el que se encuentran. Lo anterior puede generar una pérdida temprana de clientes si no se encuentran operativas y con buen funcionamiento, ya que la página web refleja seriedad y dedicación de una organización.

4.3.8. ASOCIACIONES CLAVE

Todo el soporte de la plataforma de compra y venta de INEXLINK es realizado por su socio UNILINK, empresa experta en el e-procurement, que es la automatización de procesos internos y externos relacionados con el requerimiento, compra, suministro, pago y control de productos utilizando el Internet como medio principal en la comunicación cliente-proveedor.

Actualmente INEXLINK cuenta con una alianza con Aceros Arequipa, una fundición peruana con sede en Chile. Esta alianza busca vender artículos a la fundición directamente entre empresas y la fundición, esto significa saltar de este proceso de compra a las empresas chatarreras, las cuales buscan quedarse con artículos metálicos para luego venderlos a empresas fundidoras.

También existe una alianza con HERCO MINING, una compañía enfocada en el suministro de repuestos y componentes para equipos de movimiento de tierra multimarca. Con dicha alianza, INEXLINK busca aumentar las posibilidades de venta de su inventario colaborativo, agregándolo a otra red de inventarios encadenados como lo es la plataforma de HERCO MINING.

Las últimas alianzas son con empresas traders, empresas con experiencia en la compra y venta de equipos y repuestos industriales. Con esto, al igual que en el punto anterior, se busca aumentar las posibilidades de venta del inventario colaborativo de INEXLINK.

Por último, la empresa cuenta con contacto directo con empresas de ingeniería, comercio exterior, transporte y control de calidad, empresas que pueden ser un aporte a futuro en lo que puede ofrecer INEXLINK a sus clientes.

4.3.9. ESTRUCTURA DE COSTOS

A continuación, se organizarán los costos en fijos y variables.

En primer lugar, con respecto a los costos fijos, se encuentran los costos relacionados al funcionamiento de la plataforma de ventas, página web y servicio de email. Estos costos están relacionados al servicio que entrega UNILINK, WordPress y Google respectivamente.

También relacionado a los costos fijos están los gastos de la oficina que, si bien no se estuvo pagando por este servicio durante varios meses por la pandemia, se volvió a retomar a partir del 2021.

Relacionado directamente con los trabajadores se encuentra el sueldo de estos, el cual se divide en el sueldo líquido, provisiones, ISAPRES y AFP's. Además, algunos trabajadores cuentan con planes de telefonía, internet.

Finalmente, se encuentran todos los gastos administrativos como lo son el servicio de contabilidad y los estudios de abogados.

Con respecto a los costos variables, se encuentran los pagos a los agentes de venta por las negociaciones concretadas que realizan, siendo en promedio un 20% del total del pago recibido por INEXLINK que es el 5% cobrado al comprador y vendedor respectivamente por cada transacción en la mayoría de los casos. Lo anterior es generalmente igual al 2% del total de la transacción.

4.4. CONCLUSIONES ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Actualmente la empresa se encuentra en un escenario favorable, ya que se trata de una empresa pequeña con un modelo de negocios totalmente escalable, sus costos

operacionales son bajos debido al sistema de comisiones hacia los vendedores que tiene, sistema que sólo entrega ganancias hacia INEXLINK.

Se recomienda a la empresa buscar nuevas industrias y mercado a futuro en Perú, además de la industria minera, la industria pesquera es otra de las más grandes del país por lo que puede significar una oportunidad para la empresa.

También es difícil que entren empresas a realizar algo semejante a lo que realizan, la competencia actual no es relevante.

Se recomienda a la empresa utilizar los conceptos amigables con el medio ambiente, que se alinean con su modelo de negocios como lo es la economía circular, a la hora de presentarse y buscar clientes. Cada vez son más las empresas que necesitan este tipo de servicios que las ayuden a ser amistosas con el ecosistema debido a exigencias de los gobiernos, clientes y las comunidades aledañas.

En la actualidad el proceso de compra funciona gracias a un fuerte sentimiento de confianza entre los clientes e INEXLINK, ya que no existe un sistema que evite totalmente la evasión del pago de la comisión por el servicio realizado. Se recomienda estudiar a futuro algún tipo de sistema que permita evitar o disminuir al mínimo la evasión del pago de la comisión ya que a medida que la empresa crezca, será imposible para los altos cargos de la empresa estar presentes en cada una de las reuniones y negociaciones, acción que actualmente genera un alto grado de confianza con sus clientes.

Se recomienda ofrecer una tarifa preferencial durante los primeros dos años, a las primeras empresas captadas en Perú con un potencial de inventario inmovilizado importante, ya que lo primordial al empezar es tener inventario que vender y empresas que validen al negocio para que los nuevos clientes confíen en la compañía.

También se recomienda aprovechar el capital humano que se tiene en Chile para no agregar costos extras a las operaciones en Perú. Se piensa que el área de operaciones de la empresa puede funcionar para los dos países, no así los agentes de ventas que tienen que estar presencialmente en cada país. Con respecto a estos últimos, se recomienda seguir con la modalidad de pago por comisiones, la cual solo genera utilidades para la empresa.

Finalmente se recomienda tener a alguien de confianza como encargado de coordinar a todos los agentes de ventas que se encuentren en Perú, para que el funcionamiento de la empresa en ese país sea autónomo y evitar que se presenten problemas con respecto a coimas.

5. ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN DE MERCADO

En este capítulo se entregarán las herramientas que permitirán a INEXLINK penetrar el mercado peruano, específicamente en la industria minera. En primer lugar, se realizará un plan de marketing el cual estará basado en el modelo de las 4P's del marketing. Finalmente, se entregará un plan de operaciones el que permitirá un correcto funcionamiento de la empresa en Perú.

5.1. PLAN DE MARKETING

En primer lugar, se desarrollan los cuatro conceptos clave de modelo de las 4P del marketing, los cuales son **P**roducto, **P**recio, **P**unto de venta (también llamado plaza) y **P**romoción.

5.1.1. PRODUCTO

En primer lugar, INEXLINK no ofrece un producto, sino que un servicio el cual consiste en ser el mediador entre empresas que desean vender su inventario inmovilizado (oferta), y las empresas que desean comprar dicho inventario (demanda). Para esto INEXLINK cuenta con una plataforma web, la cual funciona como vitrina de los equipos que se encuentran en venta, además de facilitar los procesos de licitación y compra.

Lo anterior, es la definición del servicio que entrega la empresa a sus clientes de manera literal, pero existen diferentes formas de como presentar el negocio según el tipo de clientes a los cuales se les pretende vender el servicio. A continuación, se muestran los diferentes enfoques que deben tener las presentaciones que se harán a los posibles clientes según sus características.

Para clientes vendedores pequeños y medianos, se recomienda presentar el servicio como una posible entrada de ingresos, ya que generalmente este tipo de empresas buscan sacar el mayor provecho de sus activos, ya que estos serían más escasos. Además de lo anterior, se debe recalcar que el servicio puede ser una ayuda para posibles problemas de almacenamiento, lo que puede significar una disminución de sus costos de bodegaje.

Con respecto a los clientes vendedores grandes, la presentación debe enfocarse en la disminución de costos de almacenaje y en deshacerse de su inventario inmovilizado de una manera limpia y amigable con el medio ambiente, ya que por una parte el valor monetario que se pueda generar de la venta de los diferentes objetos de su inventario es marginal en relación con los ingresos generados por el núcleo del negocio de la empresa y por otra parte las normativas medioambientales son cada vez más exigentes, especialmente con este tipo de empresas.

En relación a los clientes compradores pequeños, se debe enfocar la presentación en el ahorro que se puede obtener comprando a través de INEXLINK, ya que los objetos se pueden obtener por un precio menor al de mercado, pudiéndose además verificar su estado y funcionamiento en terreno.

Finalmente, a la hora de presentarse frente a clientes compradores grandes, el enfoque de la presentación debe estar en los menores tiempos con los que se pueden obtener repuestos y artefactos con el servicio de INEXLINK, en comparación a los del mercado y también a los menores precios que se pueden obtener.

Los enfoques expuestos anteriormente, no son excluyentes entre sí ni estrictos según el tipo de clientes mencionados. Se propone previa a la presentación, investigar cuales son las características específicas de cada una de las empresas, sus inquietudes respecto a sus orientaciones sobre materia ecológica y sus problemáticas.

Consistente con lo anterior, se recomienda vender el servicio de INEXLINK, en la forma que lo ha hecho la empresa Coca Cola, cuyo marketing no está orientado a vender una bebida, si no a vender “felicidad”, esto visto de manera abstracta. En este sentido y considerando que INEXLINK entrega una salida sustentable a algo que en varias ocasiones es considerado basura que conlleva gastos para las empresas y/o daños al medio ambiente, se propone que INEXLINK en un futuro cercano venda el concepto de “sustentabilidad” a las empresas que utilicen su servicio, tanto a los clientes vendedores por buscar la reutilización de su inventario, como también a los clientes compradores que prefieren darle nueva vida a algo que generalmente sería desechado.

La empresa debe estar atenta a cambios en la normativa ambiental de los países en los que presta sus servicios, ya que el punto de la sustentabilidad y economía circular que ofrece el servicio puede ser más atractivo aún, si estas normativas son más exigentes para las empresas.

Por último, se propone estudiar la opción de generar arriendos de maquinarias entre empresas, esto como una nueva variante del servicio ya que en una primera instancia parece algo atractivo y beneficioso para algunos clientes, especialmente para las pequeñas y medianas empresas.

5.1.2. PRECIO

INEXLINK tiene estipulado dos precios relacionados a su servicio, en primer lugar, el pago por iniciación del servicio de ventas con un costo US\$5.000 para los clientes vendedores, el cual permite a los clientes poner en venta sus artículos inmovilizados en la

plataforma colaborativa en línea. El monto pagado sirve, por un lado, como prepago de futuras compras de artículos que se encuentren en la plataforma, como también para pagar la comisión de servicio explicada en el párrafo siguiente.

El segundo precio es el porcentaje que INEXLINK cobra por la generación de cada una de las transacciones. En Chile este porcentaje tiene un valor del 10% del valor del ítem, del cual la mitad la paga el cliente vendedor y la otra mitad el cliente comprador.

El porcentaje que cobra la empresa fue definido por los socios, considerando que deseaban ser competitivos frente a las empresas dedicadas a los remates, las cuales cobran generalmente entre un 10% y un 15% de comisión. Si bien ésta es igual al precio que cobran las empresas de remates más baratas, INEXLINK logra generalmente vender a un precio considerablemente mayor, lo cual también es un factor diferenciador que lo hace una mejor opción.

En Perú la competencia de INEXLINK también son las empresas de remates y sus comisiones y rentabilidad esperada son las mismas que en Chile, por lo que el precio de la cuota de iniciación y el porcentaje de comisión se estima que debiera ser igual a lo definido en Chile.

Se recomienda que la suscripción inicial para habilitar el servicio de ventas a nuevos clientes, a modo de promoción no sea gratuita, ya que INEXLINK se arriesgaría a que los clientes no entreguen ni faciliten información de sus inventarios. Por el contrario, un costo para el cliente significaría un incentivo para aprovechar el servicio de INEXLINK.

Por otro lado, se recomienda ofrecer una comisión preferencial a las primeras grandes empresas que contraten el servicio para respaldar el modelo de negocios en Perú y también para tener inventario inmovilizado a la venta lo antes posible.

5.1.3. PUNTO DE VENTA

Con respecto a los puntos de venta, se recomienda seguir utilizando los medios digitales de la empresa, aprovechando la infraestructura digital que existe en Chile para reducir costos.

Los agentes de ventas deberán gestionar reuniones para presentar el modelo de negocios a los posibles clientes, esto generalmente se realiza visitándolos en sus instalaciones. De no ser posible, existe la opción de arrendar por hora salas de reuniones en Lima, ya que en un principio se espera que no sea necesario tener oficinas físicas.

Los clientes compradores comprarían a través de la plataforma de ventas en línea de la empresa, pudiendo realizar también visitas a las instalaciones de los clientes vendedores, para constatar el estado de la maquinaria, repuestos, entre otros.

El transporte de los objetos es responsabilidad del cliente comprador, sin embargo, se recomienda a INEXLINK generar una alianza o tener un acuerdo con una empresa de transporte para ofrecer el servicio a los clientes.

5.1.4. PROMOCIÓN

Se propone realizar campañas de marketing digital, enfocadas en generar conciencia de marca más que promocionar un producto en específico para su venta. Lo importante en un principio es llamar la atención, que se hable de la empresa, que un ejecutivo de una empresa hable del servicio que ofrece INEXLINK con sus colegas, etc.

Por otro lado, el marketing digital debe estar dirigido geográficamente a las ciudades importantes para la industria minera y sus alrededores, como lo es Lima y Arequipa, ciudades en donde además la internet tiene una gran penetración.

En Chile, los agentes de ventas investigan estratégicamente con que ejecutivo de cada empresa deben contactarse para maximizar las opciones de enrolar clientes. Esta metodología ha entregado buenos resultados a la empresa, por lo que se recomienda realizar una capacitación relacionada a esto a los nuevos agentes de ventas.

También se propone realizar un evento de lanzamiento de la empresa, en el cual INEXLINK invite a los principales ejecutivos y gerentes de diferentes empresas con la finalidad de que conozcan lo que hace la compañía, mostrar una buena imagen frente a los clientes y lograr así ganar su confianza, lo que es importante para que contraten el servicio y que el mismo funcione óptimamente.

5.2. PLAN DE OPERACIONES

La estrategia propuesta considera aprovechar el capital humano existente en Chile para ahorrar costos y centralizar todo lo relacionado al funcionamiento digital de la empresa, esto permitirá solucionar problemas de los medios digitales de manera más eficiente, evitar la dualidad de tareas y que todo se encuentre alineado al mismo enfoque.

Para lo anterior se propone utilizar las áreas de operaciones y de marketing establecidas en Chile, como núcleos internacionales de ambas áreas. Los country managers de cada

país deberán tener contacto directo con dichas áreas para proponer recomendaciones y solucionar cualquier situación.

Considerando lo anterior, se propone un nuevo organigrama para la empresa el cual se muestra en la Ilustración 5, en él se señala como los country managers de cada país se encuentran a cargo de los agentes de ventas respectivos, además de responder directamente a la gerencia general. Los tres puntos que se encuentran a la derecha de la imagen hacen referencia a la posible entrada de INEXLINK a nuevos mercados internacionales, por lo que se replicarían hacia la derecha nuevos country managers con sus áreas de ventas respectivas según el país en donde se inserte próximamente la compañía.



*Ilustración 5: Propuesta de organigrama.
(Fuente: elaboración propia)*

La propuesta anterior busca simplificar las operaciones que deberá realizar la empresa en Perú, por lo mismo no deberá preocuparse del funcionamiento digital de la empresa, sino que solamente de las ventas, lo que conlleva la búsqueda de clientes, tanto vendedores como compradores. Esto ayudará a los country managers a enfocarse en una sola tarea, esperándose mejores resultados a la hora de enrollar clientes y generar ventas.

Para el cargo de country mánager de Perú se recomienda escoger a alguien de confianza y de nacionalidad chilena, esto por las altas probabilidades de propuestas de coimas que puedan surgir en Perú y un ejecutivo peruano puede caer frente a una coima no por mala intención, sino porque de alguna manera esto se encuentra arraigado en su cultura. Con respecto a la profesión, se recomienda buscar a un ingeniero con experiencia en el abastecimiento de maquinaria y repuestos de alguna minera, esto para aprovechar sus conocimientos sobre los procesos de compras y ventas, como también la red de contactos que debiera tener.

El country manager se debe contratar a tiempo completo debido a que además de buscar clientes y generar ventas por su propia cuenta, debe estar a cargo de un equipo de agentes de ventas, responder directamente al gerente general y mantener contacto con los encargados del área de operación y marketing de Chile, para posibles recomendaciones o solución de problemas. Deberá estar ubicado la mayor parte del tiempo en la ciudad de Lima, ya que es la capital del país en donde se espera encontrar la mayor cantidad de clientes, esto debido a que las grandes compañías tienen oficinas en esa ciudad. En un principio los agentes de ventas deberán estar ubicados en Lima para apoyar directamente al country manager, como también en Arequipa, ya que esta última sirve como núcleo de las empresas mineras del sur del país, sector en donde se encuentran las grandes mineras dedicadas a la extracción de cobre.

No se realiza una recomendación exacta en relación con la cantidad de agentes de ventas, pero si se recomienda en un principio tener un mínimo de tres personas, una para apoyar directamente al country manager en Lima y dos para enrolar clientes en Arequipa y sus alrededores. También se recomienda utilizar la modalidad de pago por comisiones para los agentes de ventas al igual que en Chile, esto porque no se espera que se dediquen a tiempo completo a labores relacionadas con el servicio prestado por INEXLINK, además de entregar sólo ingresos a la empresa.

Para los cargos de agentes de ventas, se recomienda en un principio buscar personas que hayan trabajado en la industria minera del país, para asegurar que tengan un nivel de contacto interesante y útil para INEXLINK. También si se quiere explotar otras industrias como lo es la pesquera, entre otras, sería necesario que dicho personal tenga experiencia en esas industrias. Se recomienda contratar un servicio de plan de telefonía para los agentes de ventas ya que puede que no esté tan masificado este tipo de planes en la población de Perú.

Para disminuir las probabilidades de tener malas experiencias con respecto a la discriminación que pueda existir a la hora de presentarse a los clientes y negociar con ellos, se recomienda estudiar previamente con quien se negociará. Si dicha persona coincide con ser peruano, hombre y blanco, se recomienda enviar a alguien de similares características y de cualquier nacionalidad. Esto es menos relevante para negociaciones con empresas extranjeras debido a su menor índice de discriminación según Paul Zimmermann (actual Country Manager Perú), sobre todo lo relacionado al género de las personas.

En un principio, el enfoque de los agentes de ventas deberá ser la búsqueda de clientes vendedores, donde se priorizarán empresas consideradas grandes dentro de la industria debido al gran nivel de inventario inmovilizado que se espera que tengan. Luego de tener un inventario inmovilizado para vender, se orientará la búsqueda de clientes compradores en empresas consideradas pequeñas y medianas que se dediquen, en el caso de la industria minera, a la extracción del mismo mineral que se extrae en la mina donde operaban los

ítems en venta. Lo anterior es necesario porque la maquinaria para la extracción de minerales en general es distinta según el tipo de mineral, lo que se traduce en que los clientes necesitan diferentes maquinarias y repuestos de las mismas.

Finalmente, se contratarán servicios de asesoría legal y contable. La asesoría legal es necesaria ya que la empresa asegura transparencia en sus procesos de ventas y la libre competencia, por lo que un asesor ayudará a cumplir estos objetivos además de reflejar seriedad hacia los clientes.

Con respecto a la asesoría contable, se contratará un servicio general de contabilidad el cual ayudará a no tener ningún problema con la SUNAT (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria), institución encargada de fiscalizar a las empresas para que cumplan con sus deberes tributarios. Se recomienda realizar una investigación sobre importaciones y exportaciones entre Chile y Perú, del cual se espera inferir en que país es preferible tributar dichas transacciones.

A este tipo de estrategia se le conoce como estrategia internacional, método que siguen las multinacionales y la cual se caracteriza principalmente por tener gran parte de las actividades clave de la empresa físicamente en el mercado del país de origen y otras menores en el extranjero. También esta estrategia de internacionalización cuenta con una oferta de productos o servicios estandarizados para los países, se compite localmente en cada país y el marketing también se encuentra estandarizado, pero con algunas adaptaciones para cada mercado.

6. ANÁLISIS ECONÓMICO

En este capítulo se presentará el análisis económico a 10 años de la propuesta de estrategia de penetración de mercado, el cual servirá para revisar la factibilidad de la propuesta, y posteriormente tomar las acciones que correspondan, si es que las circunstancias a las que se enfrentará la empresa no son las esperadas.

Se decidió por un análisis de proyección a 10 años, ya que la evaluación realista a 5 años no entregó resultados positivos para la empresa, esto porque recién al quinto año el balance empieza a entregar resultados positivos. Dado lo anterior, es que se recomienda que, si los socios desean tener resultados al corto plazo, entrar a Perú no es una buena opción.

Cabe destacar que la evaluación económica se realizó en dólares debido a que se necesita una moneda de referencia para comparar los resultados entre Chile y Perú, y posteriormente con otros países.

El análisis económico supone un financiamiento total por parte de los socios de la empresa, ya que, al proponer la posibilidad de solicitar financiamiento a una entidad financiera, la empresa desestimó esta opción.

6.1. TASA DE DESCUENTO

Para poder evaluar económicamente los distintos escenarios del proyecto que se propondrán más adelante, será necesario calcular la tasa de descuento, la que será utilizada para obtener el valor actual neto (VAN) de cada escenario.

Para calcular el valor de la tasa de descuento se utilizará la siguiente ecuación: (Herrera García, 2014)

$$i = i_1 + \text{diferencial por riesgo}$$

Donde:

- i = es la tasa de descuento o coste de capital con riesgo.
- i_1 = es la tasa libre de riesgo.
- Diferencial por riesgo = es la rentabilidad diferencial que se le exige al proyecto por ser más riesgoso que la alternativa más segura, es decir, es la compensación por el riesgo.

El valor de la tasa libre de riesgo será igual al valor entregado por el Banco Central de Chile para los bonos a largo plazo (bonos en CLP a 10 años). El valor a utilizar será igual a 3,67%, tasa declarada el día 16 de abril del 2021 (Banco Central de Chile, 2021).

El valor del diferencial por riesgo es entregado por la empresa, ya que esta tasa se puede valorar como lo que espera el inversor que retorne la inversión (Fernández, 2009), en este caso la que se va a realizar en Perú, entendiendo el tipo de inversión que es y los diferentes riesgos que existen tanto por el análisis realizado en este mismo trabajo de memoria, como por el conocimiento del mismo inversor. El valor del diferencial por riesgo entregado por Mauricio Salina es igual a 15%.

Es así como el cálculo de la tasa libre de riesgo es igual a:

$$i = 3,67\% + 15\%$$

$$i = 18,67\%$$

6.2. ESCENARIO REALISTA

La evaluación económica realista, consideró como base el resultado de las operaciones de la empresa en Chile, en lo que se refiere a ingresos por ventas. Esto se realizó debido a que la empresa se encuentra en una situación frente al mercado peruano parecida a la que se encontraba cuando inició sus operaciones en Chile. Cabe destacar que, si bien la empresa no cuenta con el alto nivel de contactos en Perú, en Chile tiene una trayectoria, contando actualmente con varios clientes de renombre que validan su modelo de negocios, lo que facilitará la generación de confianza en otros países. Además, la experiencia obtenida en las operaciones en Chile le servirá para realizar procesos más eficientes.

Como la empresa todavía no tiene 10 años de antigüedad, se utilizó una tasa de crecimiento de ventas de un 20% anual y de costos de un 11,81% anual a partir del quinto año. Estas tasas fueron supuestas en base a los flujos de caja elaborados por la empresa.

Con respecto a los costos de marketing, se presupuestaron US\$1.625 anuales en lo que es el marketing digital a través de redes sociales y Google Ads. A finales del primer año, como se propuso en el plan de marketing, se presupuestaron US\$2.167 en la realización de un evento de presentación de la marca. Estos montos se definieron en base a los gastos que ha tenido la empresa en el pasado.

Los gastos relacionados a la asesoría contable, planes de telefonía y depreciación fueron estimados en base a una investigación a través de internet, utilizando finalmente los precios promedios de los mismos. En relación con la asesoría contable, se investigó por asesoría común, pero se recomienda realizar una investigación para que en caso de importar o exportar de Chile a Perú, o viceversa, saber en qué país es más beneficioso para la empresa realizar la tributación.

Finalmente, se obtiene un valor actual neto (VAN) igual a US\$184.366, y una Tasa Interna de Retorno igual a 35%, de lo que se infiere que el proyecto es rentable para la empresa ya que el VAN es mayor a cero y la TIR es mayor que la tasa de descuento igual a 18,67%.

En Anexo 2 se muestra el flujo de caja que permitió realizar el análisis antes descrito.

6.3. ESCENARIO PESIMISTA

El escenario pesimista parte de la base del escenario realista, solo se cambió el nivel de ventas de los primeros 4 años, proyectándolos en un 20% menos en comparación al escenario realista, y la tasa de crecimiento de las ventas será de un 15% a partir del quinto año, en vez del 20% del caso anterior.

El resultado del flujo de caja realizado entrega un VAN de US\$33.536 y una TIR a 10 años de 22%, de lo cual se desprende que la propuesta de estrategia entregada es rentable para la empresa, pero dado el bajo valor del VAN y la cantidad de años a los que está evaluado el proyecto, no es lo suficientemente atractivo para la empresa, pero no hay que olvidar que se trata del escenario pesimista.

En Anexo 3 se muestra el flujo de caja que permitió realizar el análisis antes descrito.

6.4. ESCENARIO OPTIMISTA

Finalmente, para el escenario optimista también se utilizó como base el flujo realizado para el escenario realista, pero los ingresos por venta son distintos. En primer lugar, las ventas realizadas dentro de los primeros 4 años se proyectan un 20% mayores a las del caso realista. Además, la tasa de crecimiento de las ventas después del cuarto año será igual a un 20%, valor semejante al del caso realista.

Del flujo de caja expuesto en el Anexo 4, resulta un VAN igual a US\$292.474 y una TIR a 10 años igual a 43%, de lo que se concluye que la estrategia planteada, en un caso optimista, es rentable para INEXLINK.

6.5. ESCENARIO ESPERADO

Para evaluar la rentabilidad del escenario esperado, se le asignó una probabilidad a cada uno de los escenarios presentados anteriormente.

Se calculó el VAN esperado a través de la fórmula:

$$E(VAN) = \sum_{i=1}^3 VAN_i * \rho_i$$

Donde ρ_i es la probabilidad que ocurran los escenarios pesimistas ($i=1$), realista ($i=2$) y optimista ($i=3$). Estas probabilidades se definen como 0,15 para los casos pesimista y optimista, y como 0,7 para el caso realista, esto porque se espera que el caso realista ocurra con mayor probabilidad que los otros escenarios.

Escenario	VAN	TIR	ρ
Pesimista	US\$33.536	22%	0,15
Realista	US\$184.366	35%	0,7
Optimista	US\$292.474	43%	0,15

Tabla 7: Resumen de indicadores de los escenarios.

El valor esperado del VAN es igual a US\$177.958, lo cual es un valor positivo y atractivo para el inversor, de lo que se infiere que se espera que la propuesta de estrategia de penetración de mercado sea rentable y viable para la empresa.

6.6. CONCLUSIÓN ESTRATEGÍA DE PENETRACIÓN DE MERCADO

Es importante para la empresa analizar los distintos tipos de clientes y realizar presentaciones de la empresa dirigidas a cada uno de ellos, algunos posibles clientes prefieren ahorrar costos o vender más caro que en un remate, como a otros les interesa el factor medioambiental que conlleva el servicio de la empresa.

Será necesario realizar capacitaciones al country mánager y a los agentes de ventas para utilizar un método similar de ventas al que se utiliza en Chile. Lo anterior, sin desestimar la propuesta de nuevas ideas con la finalidad de obtener mejores resultados.

El eje principal de la estrategia es aprovechar la infraestructura y el capital humano existente en Chile para ahorrar costos en las operaciones de la empresa en Perú, además de centralizar todo el funcionamiento digital de la empresa en Chile. Lo anterior ayudará al country mánager a enfocar su trabajo solamente en la búsqueda de clientes, tanto compradores como vendedores.

Finalmente, se propone a la empresa un plan de penetración para el mercado peruano, el cual cuenta con un plan de marketing y de operaciones, y que en la evaluación económica realizada entrega resultados positivos para la empresa. Lo anterior significa que el mercado de Perú tiene oportunidades de negocio para la empresa.

7. CONCLUSIONES Y APRENDIZAJES

7.1. CONCLUSIONES

El trabajo realizado fue guiado en los cinco objetivos definidos expuestos anteriormente, de los cuales se obtuvieron diferentes conclusiones.

En primer lugar y a grandes rasgos, del análisis de mercado peruano se concluye que es una economía en crecimiento que tiene buenas oportunidades de negocio para INEXLINK debido a su historial y proyección de crecimiento, aun existiendo diferentes crisis políticas que se vive recurrentemente en el país.

Se concluye del análisis a la industria minera en Perú, la existencia de una similitud con la industria minera en Chile, ya que en ambos países esta es una de las industrias más relevantes para la economía. Lo anterior permite suponer que esta industria sería una gran oportunidad de expansión del negocio de INEXLINK, considerando además que, en Chile sus principales clientes pertenecen al área de la minería.

También es relevante mencionar la existencia de núcleos geográficos de las actividades de varias empresas mineras, siendo Lima y Arequipa las principales ciudades. Esto permitirá focalizar el marketing y la búsqueda de clientes en dichas zonas, lo que entregaría mejores resultados para la empresa.

Cabe destacar que la empresa cuenta con un modelo de negocios escalable y replicable, siendo ésta su principal fortaleza, la cual se está aprovechando actualmente extendiendo sus operaciones a nuevos mercados. Se recomienda a la empresa seguir buscando oportunidades de expansión, tanto a otros mercados extranjeros como puede ser Brasil y Colombia, como también en otras industrias dentro de Perú y Chile.

Además, se le recomienda aprovechar el concepto amigable con el medio ambiente que conlleva su servicio, ya que cada día este ámbito es más importante para las personas, los gobiernos y las empresas, estas últimas debido principalmente a las exigencias por parte de los estados y la comunidad.

La confianza que existe entre los clientes e INEXLINK, es fundamental para que los clientes no intenten evadir las comisiones de las compras y ventas a través de la empresa. Ahora que la empresa se encuentra en un proceso de expansión, será difícil conseguir los altos niveles de confianza que la compañía mantiene actualmente con sus clientes, por lo que se recomienda estudiar algún tipo de sistema que evite la evasión del pago de comisión hacia la empresa.

De lo anteriormente planteado, se aprendió la importancia de realizar un análisis previo de las diferentes variables que podrían influir en la elaboración de un plan de negocios. En este caso, se analizó las características del mercado peruano y las diferencias culturales existentes entre los países, así como la industria que se espera sea la más relevante para el negocio en Perú. También fue relevante estudiar las características de la empresa que pretende expandirse.

Sobre el plan de penetración de mercado, se considera relevante la elaboración de un plan de marketing y de operaciones, esto por la importancia de generar conciencia de la marca en el nuevo mercado, y también para organizar y prever un correcto funcionamiento de la empresa. Además, es importante aprovechar los aprendizajes de los análisis anteriormente indicados, con el objeto de que el diseño de los planes se encuentre alineado al mercado que se pretende entrar.

Relacionado a lo anterior, se recomienda a la empresa contratar una asesoría contable específica para cuando necesite importar o exportar maquinaria entre los diferentes países en donde se encuentre operando, esto porque se pueden conseguir mejores rentabilidades para la empresa teniendo un mayor conocimiento sobre la forma de tributación de cada país y de los acuerdos entre los mismos.

Finalmente, se finalizó el trabajo elaborando un análisis económico sobre el plan de negocios propuesto, del cual se obtuvieron resultados positivos bajo determinados supuestos. Es importante que la empresa, en el evento que materialice el proyecto, ajuste los supuestos considerados en el plan, con el propósito de enfrentar los sucesos que puede dar día a día.

Por otra parte, se puede concluir que el proceso de trabajo de memoria permitió al memorista aprender y realizar una asesoría a una compañía que desea expandir sus operaciones a otras industrias, áreas y/o mercados; a realizar los análisis previos necesarios para un mejor desarrollo. Además, se considera la importancia de crear planes acordes a las realidades de las empresas y que sean rentables y viables para las mismas.

Se concluye del trabajo de memoria realizado, la entrega de una propuesta rentable y factible para la empresa, la cual considera la realidad tanto del mercado peruano, como de la industria minera del mismo país y de la empresa en análisis.

Por otro lado, las habilidades blandas fueron primordiales a la hora de pedir información dentro de la empresa y conseguir colaboración de personas expertas en algunas áreas. De lo anterior se reflejan mejoras respecto a dichas habilidades por parte del memorista.

Por último, para la realización de este trabajo de memoria se aplicaron diferentes conocimientos y aprendizajes obtenidos a lo largo de la carrera de Ingeniería Civil Industrial, los cuales fueron de gran utilidad para el desarrollo analítico y económico de la estrategia.

8. BIBLIOGRAFÍA








- Andina Agencia peruana de noticias. (26 de Noviembre de 2018). *Andina Agencia peruana de noticias*. Obtenido de <https://andina.pe/https://andina.pe/agencia/noticia-peru-tiene-altos-indices-discriminacion-respecto-a-latinoamerica-733971.aspx>
- Andina Agencia peruana de noticias. (27 de Agosto de 2019). *Andina Agencia peruana de noticias*. Obtenido de <https://andina.pe/https://andina.pe/agencia/noticia-peru-y-colombia-acuerdan-22-nuevos-compromisos-materia-ambiental-764847.aspx>
- Andina Agencia peruana de noticias. (15 de agosto de 2019). *Andina Agencia peruana de noticias*. Obtenido de [https://andina.pe/https://andina.pe/agencia/noticia-actividad-minera-peru-represento-9-del-pbi-ultimos-diez-anos-763521.aspx#:~:text=La%20actividad%20minera%20represent%C3%B3%20el,Pe%C3%B1e%20y%20Energ%C3%ADa%20\(SNMPE\)](https://andina.pe/https://andina.pe/agencia/noticia-actividad-minera-peru-represento-9-del-pbi-ultimos-diez-anos-763521.aspx#:~:text=La%20actividad%20minera%20represent%C3%B3%20el,Pe%C3%B1e%20y%20Energ%C3%ADa%20(SNMPE))
- Banco Central de Chile. (30 de abril de 2021). Obtenido de <https://si3.bcentral.cl/https://si3.bcentral.cl/Informativodiario/secure/main.aspx>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (Octubre de 2015). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Perfil-de-riesgo-por-inundaciones-en-Per%C3%BA-Informe-nacional.pdf>
- Banco Mundial. (5 de abril de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>
- Banco Mundial. (s.f.). *Doing Business*. Obtenido de <https://doingbusiness.org/https://espanol.doingbusiness.org/es/rankings>
- BBC News Mundo. (10 de Noviembre de 2020). *BBC News Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54882941>
- Bnamericas. (5 de abril de 2013). *bnamericas*. Obtenido de <https://www.bnamericas.com/https://www.bnamericas.com/es/noticias/principales-regiones-mineras-de-peru-son-las-mas-competitivas>
- Camara Minera de Perú. (2020). *CAMPIPER Escuela de Altos Estudios*. Obtenido de <https://camiper.com/https://camiper.com/tiempominero/10-proyectos-impulsaran-la-minera-peruana-el-2020-cuales-son/>
- Congreso de la Republica de Perú. (s.f.). *Congreso de la Republica de Perú*. Obtenido de [https://www2.congreso.gob.pe/http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A9980AD73BC542D005257C210067C2FF/\\$FILE/pdf_183_que-es-el-canon-minero.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/A9980AD73BC542D005257C210067C2FF/$FILE/pdf_183_que-es-el-canon-minero.pdf)
- Cooperativa. (9 de noviembre de 2020). *Cooperativa*. Obtenido de <https://www.cooperativa.cl/https://www.cooperativa.cl/noticias/mundo/peru/congreso-peruano-destituye-al-presidente-martin-vizcarra/2020-11-09/212824.html>
- Datosmacro.com. (2018). *Datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/https://datosmacro.expansion.com/demografia/indice-brecha-genero-global>

- Datosmacro.com. (2018). *Datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.com/:https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/emisiones-co2?anio=2018>
- Destino Negocio. (s.f.). *Destino Negocio*. Obtenido de <https://destinonegocio.com/:https://destinonegocio.com/pe/emprendimiento-pe/emprendedores-impuestos-en-peru/>
- elEconomista América. (12 de febrero de 2020). *eleconomistaamerica*. Obtenido de <https://www.eleconomistaamerica.pe/:https://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10354198/02/20/Peru-es-el-segundo-productor-mundial-de-cobre-plata-y-zinc.html>
- Escaffi, C. (10 de Septiembre de 2020). *La Tercera*. Obtenido de <https://www.latercera.com/:https://www.latercera.com/opinion/noticia/peru-una-crisis-politica-en-curso/UBW5UWQES5H3NDD666D43HO7VQ/>
- Fernández, P. (2009). Prima de Riesgo del Mercado: Histórica, Esperada, Exigida e Implícita. *Universia Business Review*, 56-65.
- Gestión. (23 de marzo de 2019). *Gestión*. Obtenido de <https://gestion.pe/:https://gestion.pe/economia/empresas/mayor-brecha-salarial-hombres-mujeres-ocurre-empresas-nacionales-262223-noticia/>
- GESTIÓN. (26 de Septiembre de 2019). *GESTIÓN*. Obtenido de <https://gestion.pe/:https://gestion.pe/economia/ranking-de-competitividad-digital-peru-cae-una-posicion-con-respecto-al-ano-pasado-y-se-ubica-en-la-posicion-61-de-63-paises-analizados-noticia/?ref=gesr>
- Herrera García, B. (2014). Acerca de la tasa de descuento en proyectos. *Quipukamayoc*, 101-108. Obtenido de <https://doi.org/10.15381/quipu.v15i29.5284>
- Hofstede Insights. (s.f.). *Hofstede Insights*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/:https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/chile,peru>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (Agosto de 2020). *Instituto Nacional de Estadística e Informática*. Obtenido de https://www.inei.gob.pe/:https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_pbi_trimestral_iit_2020.pdf
- investing.com. (15 de Abril de 2021). *investing.com*. Obtenido de <https://es.investing.com/:https://es.investing.com/economic-calendar/peruvian-unemployment-rate-516>
- Jairo E Becerra M. (9 de Octubre de 2020). *America Retail*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/:https://www.america-retail.com/ecommerce/ecommerce-radiografia-del-e-commerce-en-la-nueva-normalidad-peruana/>
- La Cámara. (3 de febrero de 2020). *La Cámara*. Obtenido de <https://lacamara.pe/:https://lacamara.pe/peru-avanza-posiciones-en-el-indice-de-percepcion-de-la-corrupcion/>
- LYD Libertad y Desarrollo. (23 de Enero de 2020). *LYD Libertad y Desarrollo*. Obtenido de <https://lyd.org/:https://lyd.org/centro-de-prensa/noticias/2020/01/indice-de-percepcion-de-la-corrupcion-chile-sube-un-puesto-en-ranking-de-transparencia-internacional/>
- Martín, J. (9 de Enero de 2018). *cerem*. Obtenido de <https://www.cerem.es/:https://www.cerem.es/blog/entiendes-las-cinco->

- Recursos en project management. (s.f.). *Recursos en project management*. Obtenido de <https://www.rekursosenprojectmanagement.com/>:
<https://www.rekursosenprojectmanagement.com/dimensiones-de-hofstede/>
- Reporte Minero. (12 de Abril de 2018). *Reporte Minero*. Obtenido de www.reporteminero.cl:
<https://www.reporteminero.cl/noticia/noticias/2018/04/sector-minero-aporta-el-10-del-pib-nacional>
- Riquelme, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter—Clave para el Éxito de la Empresa*. Santiago, Chile.
- Servicio de Impuestos Internos. (8 de junio de 2001). *Servicio de Impuestos Internos*. Obtenido de <http://www.sii.cl/>:
<http://www.sii.cl/pagina/jurisprudencia/convenios/chiper.pdf>
- Servicio Nacional de geología y Minería. (2019). *Servicio Nacional de geología y Minería*. Obtenido de <https://www.sernageomin.cl/>:
<https://www.sernageomin.cl/anuario-de-la-mineria-de-chile/>
- Singh, M. (2012). Marketing mix of 4P's for competitive advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, 3(6), 40-45.
- WIPO. (2020). *WIPO*. Obtenido de <https://www.wipo.int/>:
https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf

9. ANEXOS

Anexo 1: Modelos CANVAS.

 <p>Segmentos de mercado</p>	<p>Empresas públicas y privadas con inventario que deseen vender.</p>	<p>Empresas privadas y públicas que compren equipos y/o repuestos para su operación.</p>
 <p>Relaciones con clientes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - C.R.M. - Comunicación directa por celular, reuniones y mail. - Capacitación para el uso de la plataforma de compra y venta. 	 <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Página web. - Redes sociales como Facebook y LinkedIn. - Publicidad por Google Ads.
 <p>Propuestas de valor</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Generar ingresos a través de su inventario inmovilizado, el que generalmente significa gastos. - El valor de los bienes es considerablemente menor al precio de mercado. - Plazos de entrega menores a los de la competencia. 	<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingresos por Comisiones de Venta - Ingreso por Cuota de suscripción
 <p>Actividades clave</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar, enrollar y mantener clientes. - Generar confianza en los clientes. - Mantener base de datos actualizada. - Mantener activa la plataforma INEX y la pagina web. - Gestión post venta. 	 <p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura de Plataforma - Recursos intelectuales, humanos y tecnológicos. - Base de datos de clientes e ítems. - Servicios básicos. - Dinero en caja.
 <p>Asociaciones clave</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa que suministra la infraestructura de la plataforma. - Fundiciones. - Plataformas para aumentar la red de inventarios. - Empresas traders. - Empresas para futuros nuevos servicios de la empresa. 	<p>Estructura de costos</p> <p>Costos Fijos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Funcionamiento plataforma, web y email. - Oficina - Sueldos, provisiones y planes. - Servicios administrativos <p>Costos Variables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comisiones de agentes de ventas.

Anexo 2: Flujo de caja - Escenario realista.

Año / Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	\$ -	\$ -	\$ 67.705	\$ 203.114	\$ 236.967	\$ 284.360	\$ 341.232	\$ 409.479	\$ 491.374	\$ 589.649	\$ 707.579
Costos Fijos	\$ -	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127
Asesoría contable	\$ -	\$ 166	\$ 166	\$ 166	\$ 166	\$ 166	\$ 166	\$ 166	\$ 166	\$ 166	\$ 166
Asesoría legal	\$ -	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031
Planes de celular	\$ -	\$ 929	\$ 929	\$ 929	\$ 929	\$ 929	\$ 929	\$ 929	\$ 929	\$ 929	\$ 929
Sueldos	\$ -	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
Costos Variables	\$ -	\$ 24.155	\$ 36.604	\$ 101.787	\$ 116.577	\$ 135.975	\$ 158.829	\$ 185.779	\$ 217.588	\$ 255.166	\$ 299.597
Comisiones por venta	\$ -	\$ -	\$ 20.311	\$ 60.934	\$ 71.090	\$ 85.308	\$ 102.370	\$ 122.844	\$ 147.412	\$ 176.895	\$ 212.274
Gastos generales	\$ -	\$ 20.364	\$ 14.668	\$ 39.228	\$ 43.862	\$ 49.042	\$ 54.834	\$ 61.310	\$ 68.551	\$ 76.647	\$ 85.699
Costos Marketing	\$ -	\$ 3.791	\$ 1.625	\$ 1.625	\$ 1.625	\$ 1.625	\$ 1.625	\$ 1.625	\$ 1.625	\$ 1.625	\$ 1.625
Depreciacion	\$ -	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451
Perdida ejercicio anterior	\$ -	\$ -	\$ 45.733	\$ 36.210	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
U.A.I	\$ -	\$ -45.733	\$ -36.210	\$ 43.539	\$ 98.812	\$ 126.807	\$ 160.826	\$ 202.122	\$ 252.208	\$ 312.905	\$ 386.404
Impuestos (29,5%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.844	\$ 29.149	\$ 37.408	\$ 47.444	\$ 59.626	\$ 74.401	\$ 92.307	\$ 113.989
U.D.I	\$ -	\$ -45.733	\$ -36.210	\$ 30.695	\$ 69.662	\$ 89.399	\$ 113.382	\$ 142.496	\$ 177.807	\$ 220.598	\$ 272.415
Depreciacion	\$ -	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451
Flujo de caja operacional	\$ -	\$ -45.282	\$ -35.759	\$ 31.146	\$ 70.114	\$ 89.850	\$ 113.833	\$ 142.947	\$ 178.258	\$ 221.049	\$ 272.866
Computadores	\$ 2.708	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.708	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ 81.246	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperacion capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de mercado de activo fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de capitales	\$ -83.954	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -2.708	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja	\$ -83.954	\$ -45.282	\$ -35.759	\$ 31.146	\$ 70.114	\$ 89.850	\$ 111.125	\$ 142.947	\$ 178.258	\$ 221.049	\$ 355.015
Balance Final	\$ -83.954	\$ -129.236	\$ -164.995	\$ -133.849	\$ -63.735	\$ 26.115	\$ 137.240	\$ 280.188	\$ 458.446	\$ 679.495	\$ 1.034.510

Anexo 3: Flujo de caja - Escenario pesimista.

Año / Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	\$ -	\$ -	\$ 54.164	\$ 162.492	\$ 189.573	\$ 218.009	\$ 250.711	\$ 288.318	\$ 331.565	\$ 381.300	\$ 438.495
Costos Fijos	\$ -	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127
Asesoría contable	\$ -	\$ 166	\$ 166	\$ 166	\$ 166	\$ 166	\$ 166	\$ 166	\$ 166	\$ 166	\$ 166
Asesoría legal	\$ -	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031
Planes de celular	\$ -	\$ 929	\$ 929	\$ 929	\$ 929	\$ 929	\$ 929	\$ 929	\$ 929	\$ 929	\$ 929
Sueldos	\$ -	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
Costos Variables	\$ -	\$ 24.607	\$ 32.993	\$ 90.052	\$ 102.811	\$ 116.521	\$ 132.124	\$ 149.882	\$ 170.097	\$ 193.113	\$ 219.323
Comisiones por venta	\$ -	\$ -	\$ 16.249	\$ 48.747	\$ 56.872	\$ 65.403	\$ 75.213	\$ 86.495	\$ 99.470	\$ 114.390	\$ 131.548
Gastos generales	\$ -	\$ 20.364	\$ 14.668	\$ 39.228	\$ 43.862	\$ 49.042	\$ 54.834	\$ 61.310	\$ 68.551	\$ 76.647	\$ 85.699
Costos Marketing	\$ -	\$ 3.791	\$ 1.625	\$ 1.625	\$ 1.625	\$ 1.625	\$ 1.625	\$ 1.625	\$ 1.625	\$ 1.625	\$ 1.625
Depreciacion	\$ -	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451
Perdida ejercicio anterior	\$ -	\$ -	\$ 46.185	\$ 46.592	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
U.A.I	\$ -	\$ -46.185	\$ -46.592	\$ 4.270	\$ 65.185	\$ 79.910	\$ 97.009	\$ 116.858	\$ 139.891	\$ 166.609	\$ 197.594
Impuestos (29,5%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.260	\$ 19.230	\$ 23.573	\$ 28.618	\$ 34.473	\$ 41.268	\$ 49.150	\$ 58.290
U.D.I	\$ -	\$ -46.185	\$ -46.592	\$ 3.010	\$ 45.955	\$ 56.337	\$ 68.392	\$ 82.385	\$ 98.623	\$ 117.459	\$ 139.303
Depreciacion	\$ -	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451
Flujo de caja operacional	\$ -	\$ -45.733	\$ -46.140	\$ 3.462	\$ 46.407	\$ 56.788	\$ 68.843	\$ 82.836	\$ 99.074	\$ 117.911	\$ 139.755
Computadores	\$ 2.708	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.708	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ 81.246	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperacion capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de mercado de activo fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de capitales	\$ -83.954	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -2.708	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja	\$ -83.954	\$ -45.733	\$ -46.140	\$ 3.462	\$ 46.407	\$ 56.788	\$ 66.135	\$ 82.836	\$ 99.074	\$ 117.911	\$ 221.903
Balance Final	\$ -83.954	\$ -129.687	\$ -175.828	\$ -172.366	\$ -125.959	\$ -69.171	\$ -3.037	\$ 79.800	\$ 178.874	\$ 296.785	\$ 518.688

Anexo 4: Flujo de caja - Escenario optimista.

Año / Item	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos	\$ -	\$ -	\$ 81.246	\$ 243.737	\$ 284.360	\$ 341.232	\$ 409.479	\$ 491.374	\$ 589.649	\$ 707.579	\$ 849.095
Costos Fijos	\$ -	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127	\$ 21.127
Asesoría contable	\$ -	\$ 166	\$ 166	\$ 166	\$ 166	\$ 166	\$ 166	\$ 166	\$ 166	\$ 166	\$ 166
Asesoría legal	\$ -	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031	\$ 2.031
Planes de celular	\$ -	\$ 929	\$ 929	\$ 929	\$ 929	\$ 929	\$ 929	\$ 929	\$ 929	\$ 929	\$ 929
Sueldos	\$ -	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000	\$ 18.000
Costos Variables	\$ -	\$ 24.155	\$ 40.666	\$ 113.974	\$ 130.795	\$ 153.037	\$ 179.303	\$ 210.347	\$ 247.071	\$ 290.545	\$ 342.052
Comisiones por venta	\$ -	\$ -	\$ 24.374	\$ 73.121	\$ 85.308	\$ 102.370	\$ 122.844	\$ 147.412	\$ 176.895	\$ 212.274	\$ 254.728
Gastos generales	\$ -	\$ 20.364	\$ 14.668	\$ 39.228	\$ 43.862	\$ 49.042	\$ 54.834	\$ 61.310	\$ 68.551	\$ 76.647	\$ 85.699
Costos Marketing	\$ -	\$ 3.791	\$ 1.625	\$ 1.625	\$ 1.625	\$ 1.625	\$ 1.625	\$ 1.625	\$ 1.625	\$ 1.625	\$ 1.625
Depreciacion	\$ -	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451
Perdida ejercicio anterior	\$ -	\$ -	\$ 45.733	\$ 26.732	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
U.A.I	\$ -	\$ -45.733	\$ -26.732	\$ 81.454	\$ 131.987	\$ 166.617	\$ 208.598	\$ 259.449	\$ 321.001	\$ 395.456	\$ 485.465
Impuestos (29,5%)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24.029	\$ 38.936	\$ 49.152	\$ 61.536	\$ 76.537	\$ 94.695	\$ 116.659	\$ 143.212
U.D.I	\$ -	\$ -45.733	\$ -26.732	\$ 57.425	\$ 93.051	\$ 117.465	\$ 147.062	\$ 182.912	\$ 226.306	\$ 278.796	\$ 342.253
Depreciacion	\$ -	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451	\$ 451
Flujo de caja operacional	\$ -	\$ -45.282	\$ -26.280	\$ 57.876	\$ 93.502	\$ 117.917	\$ 147.513	\$ 183.363	\$ 226.757	\$ 279.248	\$ 342.704
Computadores	\$ 2.708	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.708	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ 81.246	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recuperacion capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de mercado de activo fijo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de capitales	\$ -83.954	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -2.708	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja	\$ -83.954	\$ -45.282	\$ -26.280	\$ 57.876	\$ 93.502	\$ 117.917	\$ 144.805	\$ 183.363	\$ 226.757	\$ 279.248	\$ 424.853
Balance Final	\$ -83.954	\$ -129.236	\$ -155.516	\$ -97.640	\$ -4.138	\$ 113.779	\$ 258.583	\$ 441.946	\$ 668.703	\$ 947.951	\$ 1.372.804