



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

**DISEÑO DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA UNA
EMPRESA DE PEQUEÑOS ELECTRODOMÉSTICOS EN PAÍSES DE
AMÉRICA LATINA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

TOMÁS DANIEL BRIONES MACÍAS

PROFESOR GUÍA:
MANUEL DIAZ ROMERO

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
LORENA CONTRERAS ROJAS
FERNANDO NOWAJEWSKI VEGA

SANTIAGO DE CHILE
2024

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE: INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: TOMÁS DANIEL BRIONES MACÍAS
FECHA: 2024
PROF. GUÍA: MANUEL DIAZ

DISEÑO DE UN PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA UNA EMPRESA DE PEQUEÑOS ELECTRODOMÉSTICOS EN PAÍSES DE AMÉRICA LATINA

Dentro de la industria chilena de los electrodomésticos se encuentra una mediana empresa de origen nacional que diseña y comercializa pequeños electrodomésticos orientados al bienestar de las personas. Desde su origen en 2020, sus ventas solo han aumentado año tras año, pero sus márgenes de utilidad han disminuido y el crecimiento anual se ha comenzado a estancar. Ante esta situación, la empresa se han planteado explorar nuevas formas de mejorar sus resultados, y una de estas opciones corresponde a la internacionalización.

El equipo que la compone ya cuenta con una experiencia fallida de internacionalización, trabajando para una empresa paralela que participa en la industria de la electromovilidad. El principal motivo de este fracaso corresponde a la falta de planificación en el proceso, y a pesar de esto, no pierden el interés por volver a abrir sus fronteras. Ante esta situación, es que se ha observado que independiente del tiempo, terminarán tomando la acción y llevarán la marca más allá de Chile, por lo que nace la oportunidad de darle las herramientas y guías para hacerlo bien en el corto y mediano plazo, proponiendo para esto diseñar un plan de internacionalización para países en América Latina, que tenga una componente de aprendizaje continuo que les permita evitar cometer los mismos errores del pasado. Para el diseño de este plan de internacionalización se llevó a cabo un estudio interno y externo de la empresa y su industria, y se generó una propuesta de estrategia de internacionalización.

En este proyecto, se ha descubierto que la empresa tiene un modelo de negocios bastante replicable en países que cuenten con un buen desarrollo de la industria logística, entre los cuales se encuentra Perú, país por el que se recomienda comenzar el proceso de internacionalización mediante una estrategia transnacional, que le permita aprovechar sus fortalezas para atender las dolencias y oportunidades observadas de este mercado. Para esta internacionalización se han proyectado utilidades antes de impuesto que varían entre 163.876 USD y 1.167.019 USD a los 5 años de funcionamiento, dependiendo de si se utiliza como método de entrada la exportación o la creación de una subsidiaria de propiedad absoluta. Además, se ha propuesto un proceso de aprendizaje continuo de internacionalización, que permita a la empresa avanzar de un país a otro de la región aprendiendo de cada iteración, y así tener herramientas cada vez más sólidas que le permitan expandir su presencia por América Latina de forma exitosa.

Con las propuestas hechas en este proyecto, se ha podido entregar a la empresa las guías y herramientas necesarias para llevar a cabo un proceso de internacionalización que sea compatible con su modelo de negocios, que cuenta con etapas lógicas, y resultados financieros positivos en el corto y mediano plazo, permitiéndole acceder a nuevos clientes y así desestancar su crecimiento.

*"Lo perfecto es enemigo de lo bueno".
Dedicado a mi madre, Ximena Macías,
a quien le debo todo en esta vida, y quien nunca me dejó caer.
Prometo devolverlo todo algún día, y darte lo que nunca pudiste tener.*

Agradecimientos

Agradezco a Dios. Por darme la vida que tengo. Por poner comida en mi mesa, educación, y un techo acogedor donde dormir. En realidad, agradezco a Dios, por darme la madre que tengo, porque a través de ella ha obrado de formas misteriosas.

Tabla de Contenido

1. Introducción	1
1.1. Antecedentes generales	1
1.1.1. Industria de los electrodomésticos en Chile	1
1.1.2. Empresa del estudio y su rol en la industria	2
1.1.3. Intención de posicionamiento internacional	3
1.2. Descripción de la oportunidad	3
1.3. Descripción y justificación del proyecto	4
1.4. Objetivo general	5
1.5. Objetivos específicos	5
1.6. Marco conceptual	6
1.7. Metodología	7
1.8. Alcances	10
2. Estudio interno y externo de la empresa y su industria	11
2.1. Análisis interno previo de la empresa	11
2.2. Articulación del proyecto	13
2.2.1. Misión, metas y objetivos definidos para el proyecto	13
2.2.2. Selección y análisis de los productos para el proyecto	14
2.3. Selección del mercado objetivo	15
2.3.1. Análisis de la situación actual del mercado de electrodomésticos en América Latina	15
2.3.2. Definición de criterios para clasificar a países candidatos	16
2.3.3. Elaboración de ranking de países candidatos	17
2.4. Análisis del mercado objetivo	18
2.4.1. Análisis PESTEL	18
2.4.2. Análisis de canales, competidores, precios y promociones	18
2.4.3. Detección de oportunidades y amenazas	20
3. Propuesta de estrategia de internacionalización	22
3.1. Estrategia y modelo de negocios	22
3.1.1. Articulación de la estrategia internacional	22
3.1.2. Business Model Canvas	24
3.1.3. Análisis de recursos requeridos	25
3.1.4. Estimación de demanda	26
3.1.5. Elaboración y análisis de estados financieros	26
3.1.5.1. Opción 1: Subsidiaria de propiedad absoluta	26
3.1.5.2. Opción 2: Exportaciones	27

3.2. Plan estratégico	27
3.2.1. Identificación de factores que permiten que el plan sea medible, repli- cable y escalable	28
3.2.2. Proceso de retroalimentación para el aprendizaje continuo	29
3.2.3. Plan de acción y recomendaciones	32
3.3. Otros hallazgos	33
4. Discusiones	34
5. Conclusiones	37
6. Bibliografía	39
Anexos	42
A. Información del mercado chileno	42
B. Información de la empresa	43
C. Rol del estudiante	47
D. Cronograma	48
E. Definición de los principales incentivos para la internacionalización	49
F. Estrategias internacionales	51
G. Vías para entrar a los mercados internacionales	54
H. Rapidez de internacionalización	58
I. Selección del mercado objetivo	60
J. PESTEL	62
K. Análisis de canales, competidores, precios y promociones	65
L. Recursos requeridos	87
M. Estados financieros	88

Índice de Tablas

K.1.	Comisión por venta de distintos MarketPlaces de Perú. Fuente: CAPECE . . .	65
K.2.	Posibilidad de cuotas y beneficios con tarjeta de distintos MarketPlaces de Perú. Fuente: Elaboración propia.	65
K.3.	Variedad de freidoras y hornos de aire en distintos MarketPlaces. Fuente: Elaboración propia.	66
K.4.	Variedad de freidoras y hornos de aire en distintas tiendas especializadas en cocina. Fuente: Elaboración propia.	66
K.5.	Variedad de purificadores de aire en distintos MarketPlaces. Fuente: Elaboración propia.	67
K.6.	Precios de freidoras y hornos de aire en distintos MarketPlaces. Fuente: Elaboración propia.	67
K.7.	Precios de purificadores de aire en distintos MarketPlaces. Fuente: Elaboración propia.	68
K.8.	Precio promedio de la categoría freidoras y hornos de aire. Fuente: Elaboración propia.	68
K.9.	Precio promedio de la categoría purificadores de aire. Fuente: Elaboración propia.	68
K.10.	Resultados de búsqueda de anuncios en biblioteca de anuncios de Meta. Fuente: Elaboración propia.	68

Índice de Ilustraciones

A.1.	Concentración del mercado de electrodomésticos en Chile y sus líderes. Fuente: Mordor Intelligence.	42
A.2.	Porcentaje de consumidores que realizó compra por internet. Fuente: CCS, Kawesqar.	42
A.3.	Principales categorías de compra online. Fuente: CCS, Kawesqar.	43
A.4.	Penetración de las ventas online por rubro de bienes durables. Fuente: CCS, GfK.	43
B.1.	Organigrama de la empresa. Fuente: Empresa del estudio.	44
B.2.	Ingresos totales de la empresa por año. Fuente: Elaboración propia.	45
B.3.	Utilidad antes de impuestos de la empresa por año. Fuente: Elaboración propia.	45
B.4.	Flujo de ingresos mensuales para cada año. Fuente: Elaboración propia.	46
B.5.	Ingresos totales de la empresa por la línea salud. Fuente: Elaboración propia.	46
B.6.	Ingresos totales de la empresa por la línea nutrición. Fuente: Elaboración propia.	47
D.1.	Cronograma del proyecto. Fuente: Elaboración propia.	48
D.2.	Cronograma del proyecto. Fuente: Elaboración propia.	49
D.3.	Cronograma del proyecto. Fuente: Elaboración propia.	49
F.1.	Mapa de posicionamiento de estrategias internacionales. Fuente: Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E. Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos. 11a ed. Santa Fe, México: Cengage, 2015.	53
F.2.	Ventajas y desventajas de los planteamientos multinacional, global y transnacional. Fuente: Thompson, Arthur A.; Gamble, John E.; Peteraf, Margaret A.; Strickland III, A. J. Administración estratégica: teoría y casos. 18a ed. Santa Fe, México: McGrawHill, 2012.	54
H.1.	Teoría del desarrollo gradual de la internacionalización (Modelo Uppsala). Fuente: Salazar, Eduardo. “La internacionalización de empresas.” Subido a ResearchGate, 2023, [https://www.researchgate.net/publication/373978604_LA_INTERNACIONALIZACION_DE_EMPRESAS]. [Consulta: 29/04/2024].	59
I.1.	Tamaño promedio del mercado de electrodomésticos en América Latina. Fuente: Elaboración propia.	60
I.2.	Concentración del mercado de electrodomésticos en América Latina y sus líderes. Fuente: Mordor Intelligence.	60
I.3.	Tamaño promedio del mercado de electrodomésticos en Chile comparado con América Latina. Fuente: Elaboración propia.	61
I.4.	Clasificación de países en estado de la economía. Fuente: Elaboración propia.	61
I.5.	Clasificación de países en estado del comercio internacional. Fuente: Elaboración propia.	61
I.6.	Clasificación de países en similitud de mercado. Fuente: Elaboración propia.	61
I.7.	Clasificación de países en redes de contacto. Fuente: Elaboración propia.	62

I.8.	Ranking de países candidatos. Fuente: Elaboración propia.	62
K.1.	Resultados de búsqueda para freidora y horno de aire en biblioteca de anuncios de Meta. Fuente: Elaboración propia.	69
K.2.	Resultados de búsqueda para freidora y horno de aire en biblioteca de anuncios de Meta. Fuente: Elaboración propia.	69
K.3.	Resultados de búsqueda para freidora y horno de aire en biblioteca de anuncios de Meta. Fuente: Elaboración propia.	70
K.4.	Resultado de búsqueda para purificador de aire en biblioteca de anuncios de Meta. Fuente: Elaboración propia.	70
K.5.	Resultados de búsqueda para asdagi en centro de transparencia de Google. Fuente: Elaboración propia.	71
K.6.	Resultados de búsqueda para asdagi en centro de transparencia de Google. Fuente: Elaboración propia.	71
K.7.	Múltiples imágenes de Oster Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Oster Perú.	72
K.8.	Múltiples imágenes de Oster Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Oster Perú.	72
K.9.	Múltiples imágenes de Oster Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Oster Perú.	73
K.10.	Múltiples imágenes de Oster Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Oster Perú.	73
K.11.	Múltiples imágenes de Imaco Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Imaco Perú.	74
K.12.	Múltiples imágenes de Imaco Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Imaco Perú.	74
K.13.	Múltiples imágenes de Imaco Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Imaco Perú.	75
K.14.	Múltiples imágenes de Imaco Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Imaco Perú.	75
K.15.	Múltiples imágenes de Thomas Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Thomas Perú.	76
K.16.	Múltiples imágenes de Thomas Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Thomas Perú.	76
K.17.	Múltiples imágenes de Thomas Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Thomas Perú.	77
K.18.	Múltiples imágenes de Thomas Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Thomas Perú.	77
K.19.	Múltiples imágenes de Winia Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Winia Perú.	78
K.20.	Múltiples imágenes de Winia Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Winia Perú.	78
K.21.	Múltiples imágenes de Winia Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Winia Perú.	79
K.22.	Múltiples imágenes de Winia Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Winia Perú.	79
K.23.	Múltiples imágenes de Asdagi en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Asdagi.	80

K.24.	Múltiples imágenes de Asdagi en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Asdagi.	80
K.25.	Múltiples imágenes de Asdagi en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Asdagi.	81
K.26.	Múltiples imágenes de Asdagi en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Asdagi.	81
K.27.	Múltiples imágenes de Ventia Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Ventia Perú.	82
K.28.	Múltiples imágenes de Ventia Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Ventia Perú.	82
K.29.	Múltiples imágenes de Ventia Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Ventia Perú.	83
K.30.	Múltiples imágenes de Ventia Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Ventia Perú.	83
K.31.	Múltiples imágenes de Ludga Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Ludga Perú.	84
K.32.	Múltiples imágenes de Ludga Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Ludga Perú.	84
K.33.	Múltiples imágenes de Ludga Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Ludga Perú.	85
K.34.	Múltiples imágenes de Ludga Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Ludga Perú.	85
K.35.	Múltiples imágenes de Climapower Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Climapower Perú.	86
K.36.	Múltiples imágenes de Climapower Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Climapower Perú.	86
K.37.	Múltiples imágenes de Climapower Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Climapower Perú.	87
K.38.	Múltiples imágenes de Climapower Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Climapower Perú.	87
M.1.	Tasa de interés promedio a la que se endeudan las empresas en Chile. Fuente: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.	89
M.2.	Estimación de ventas por año. Fuente: Elaboración propia.	92
M.3.	Resumen del flujo de caja para la opción de subsidiaria propia con financiamiento propio. Fuente: Elaboración propia.	93
M.4.	Resumen del flujo de caja para la opción de subsidiaria propia con financiamiento de préstamo. Fuente: Elaboración propia.	94
M.5.	Resumen del flujo de caja para la opción de exportaciones. Fuente: Elaboración propia.	94
M.6.	Resumen del estado de resultados para la opción de subsidiaria de propiedad absoluta con financiamiento inicial propio. Fuente: Elaboración propia.	95
M.7.	Resumen del estado de resultados para la opción de subsidiaria de propiedad absoluta con financiamiento inicial préstamo. Fuente: Elaboración propia.	96
M.8.	Resumen del estado de resultados para la opción de exportaciones. Fuente: Elaboración propia.	97

Capítulo 1

Introducción

El presente informe tiene como objetivo diseñar un plan de internacionalización para una empresa de pequeños electrodomésticos en países de América Latina. La oportunidad que se aborda es la exploración de la expansión de la empresa hacia nuevos mercados internacionales para revitalizar sus líneas de productos de salud y nutrición, mejorar su posición en la industria y también su situación financiera.

El contexto de este trabajo se basa en el hecho de que la empresa, aunque pequeña y con una baja cuota de mercado en Chile, ha identificado una oportunidad significativa para crecer internacionalmente. A pesar de haber tenido una experiencia previa fallida en un intento de internacionalización, la empresa sigue abierta a la posibilidad de expandir sus fronteras y ha solicitado un análisis detallado y recomendaciones estratégicas para hacerlo de manera efectiva. Así, se buscará proporcionar a la empresa las herramientas y criterios necesarios para tomar decisiones informadas en un proceso de internacionalización. Esto incluye un análisis exhaustivo de la industria de electrodomésticos en Chile, un estudio de los mercados objetivos en América Latina, y la evaluación de la viabilidad técnica y económica de la expansión. Además, se realizarán consultas y entrevistas con profesionales del sector para complementar la información y asegurar la relevancia y precisión de las recomendaciones.

Finalmente, se entregará un plan estratégico que le permita a la empresa iterar sobre los procesos de abrirse a otros nuevos mercados, aprendiendo de sus errores y oportunidades aprovechadas para que, con el tiempo, el plan se pueda robustecer y entregar mejores resultados.

Cabe destacar que todo el trabajo y los estudios realizados en este informe se llevaron a cabo trabajando codo a codo con la empresa, al aceptar recibir una visión crítica sobre este proceso que proponen.

1.1. Antecedentes generales

1.1.1. Industria de los electrodomésticos en Chile

Chile ha presentado un crecimiento considerable en el mercado de electrodomésticos de la mano de distintos factores. Se estima que para 2024 llegará a 3.000 millones de dólares, y 3.840

millones de dólares en 2029. Este mercado es competitivo y con poca dominancia, contando con varios participantes tanto nacionales como internacionales. Los principales actores de la categoría de electrodomésticos son Robert Bosch GmbH, LG Corporation, Samsung Electronics Co, Ltd., Whirlpool Corporation, Electrolux AB, Koninklijke Philips NV, Panasonic Corporation, Mitsubishi Electric Corporation, y Midea Group entre otros.

Algunos de los principales factores que explican el alto crecimiento son los cambios en el estilo de vida de los chilenos, el aumento de las compras por internet, y la creciente demanda de pequeños electrodomésticos. También, los electrodomésticos multiuso están captando más la atención de los consumidores que los electrodomésticos normales, que tienen una utilidad limitada. El mercado de electrodomésticos de cocina está creciendo rápidamente debido a factores como la creciente generación de clientes más jóvenes, que se están instalando en sus nuevos hogares, y sus crecientes preferencias por cocinar alimentos saludables. Los clientes también están dando gran importancia a los productos que tienen una gran capacidad, con una apariencia estéticamente agradable, que ocupan menos espacio, junto con la alta eficiencia y durabilidad que tienen los productos.

Según la Cámara de Comercio de Santiago, la categoría de electrohogar fue la décima más vendida en las compras online, presentando grandes disminuciones desde 2020. Dentro del rubro de los bienes durables, la compra online alcanzó una penetración del 46,6% para electrodomésticos, y un 38% para el caso de los pequeños electrodomésticos, lo que deja aún muchas oportunidades para las empresas que utilizan medio digitales para vender.

Se dejan en el Anexo A los gráficos detallados.

1.1.2. Empresa del estudio y su rol en la industria

El trabajo se desarrolla en una empresa chilena de electrodomésticos, fundada en 2020, que utiliza la tecnología para mejorar la calidad de vida y el bienestar de las personas, atendiendo tanto al mercado de consumo directo como al empresarial y profesional. Con un equipo de 24 personas a la fecha del inicio de este proyecto, se especializa en la comercialización de pequeños electrodomésticos, incluyendo freidoras de aire y purificadores de aire y agua. Los productos se distribuyen principalmente a través del comercio minorista, que incluye tiendas de retail, resellers y, más recientemente, supermercados. Además, la empresa realiza ventas business to business en menor medida.

Su misión es mejorar la calidad de la vida y la salud de las personas por medio de sus productos, y su visión es un mundo donde su tecnología y productos aporten a la salud y felicidad de todas las personas. Sus valores declarados son independencia, proactividad, flexibilidad, ingenio, trabajo en equipo, humildad, respeto, hambre por crecer, integridad, data driven, y una cultura enfocada en el cliente. Su propuesta de valor declara es bastante amplia y gira en torno al amplio conocimiento de los productos, compartir con los clientes la experiencia de uso de los clientes, su servicio al cliente, alta calidad y buen diseño. Cuenta con una estructura funcional, separada en operaciones, proyecto y finanzas, y marketing y ventas, todas bajo el liderazgo del CEO.

La empresa del estudio es uno de los principales actores en la categoría de freidoras de

aire, lo que se puede ver reflejado en que uno de sus productos haya sido el segundo electrodoméstico más vendido en Ripley Chile durante el periodo 2023 y también haber sido top de ventas en Mercado Libre y Falabella.com. En la categoría de purificadores de aire, la empresa se posicionó como pionera en el mercado chileno, un logro atribuible a la visión de su CEO, quien identificó una oportunidad significativa durante la pandemia, dada la crisis de enfermedades respiratorias. A la fecha, su línea más reciente corresponde a los purificadores de agua bajo fregadero. Esta es una categoría aún en desarrollo en el mercado chileno, y dadas sus condiciones comerciales, se considera como un producto de nicho pequeño, atendiendo, en general, a personas de clase alta o empresas.

En 2023 los ingresos brutos totales en pesos chilenos de la empresa fueron \$1.204.770.927, y las utilidades antes de impuestos \$32.790.379 (Se dejan en el Anexo B el detalle de cada año desde 2020). Comparando los ingresos brutos totales del último año con el tamaño del mercado de electrodomésticos, estimado por Statista (2.960 millones de dólares), se obtiene que la cuota de mercado de la empresa fue del 0,043% para 2023 (Se dejan en el Anexo B los gráficos detallados).

1.1.3. Intención de posicionamiento internacional

La visión de la empresa proyecta “un mundo” donde su tecnología y productos aporten a la salud y felicidad de todas las personas. Este ideal se complementa con uno de sus valores fundamentales, el “hambre por crecer”, que los impulsa a buscar continuamente nuevas oportunidades de crecimiento y, sobre todo, a plantearse objetivos desafiantes, y en este contexto, la empresa está explorando opciones de internacionalización para posicionar su marca en la región de América Latina. Este año 2024 la empresa ha decidido oficializar la búsqueda, selección y entrada a algún país de la región, lo que va a enmarcar el trabajo de título realizado.

Años atrás, la empresa ya había intentado expandir su presencia por América Latina, pero de la mano de su empresa hermana, cuya principal categoría en el momento era la de scooters eléctricos para la ciudad. La expansión se llevó a cabo en Colombia, país en el cual se logró un trato con un distribuidor oficial. La falta de consideración de diversos factores organizacionales y contextuales del país condujo a dificultades para comercializar los productos, deteriorando las relaciones con el distribuidor y culminando con la retirada de la marca del mercado colombiano. Aspectos tan importantes como ser selectivo a la hora de elegir un distribuidor oficial o entender bien el contexto del país no se planificaron con la preparación necesaria, lo que desencadenó un conjunto de conflictos. Como resultado, se produjo la ruptura de la relación con el distribuidor, ocasionando pérdidas de capital y el riesgo de enfrentar una demanda, junto con las respectivas consecuencias económicas y de marca.

1.2. Descripción de la oportunidad

La empresa ha tenido un crecimiento sostenido desde su nacimiento hasta el 2023, lo que sumado sus valores y ambición, los ha llevado a abrirse a la oportunidad de explorar lo que podría ser una internacionalización nuevamente en países de América Latina en el corto y mediano plazo, oportunidad que no se ha visto opacada por el hecho de haber tenido malas experiencias en el intento de internacionalización en Colombia.

A raíz de lo ocurrido en Colombia, junto con el interés por entrar a un nuevo mercado, se resalta la importancia de incorporar una evaluación exhaustiva en múltiples frentes antes de proceder con la expansión internacional. En la siguiente sección se evaluará, inicialmente, si una internacionalización parece descabellada o si es un opción que, de ser viable, podría darle grandes frutos a la empresa.

El hecho de que la empresa demuestre un constante interés en internacionalizarse, a pesar de las malas experiencias, en conjunto con sus valores, permiten inferir que, luego de una posible entrada a un nuevo mercado, la ambición los lleve a continuar su expansión. Pero es importante considera que una estrategia exitosa (o no) en un país puede no ser (o sí) replicable en otro, especialmente en una región tan diversa como América Latina, dadas que las diferencias culturales pueden influir profundamente en el comportamiento del mercado y en las prácticas comerciales. Esto abre la oportunidad de no solo darle al proyecto una visión en el corto plazo con la entrada, sino que también en el largo plazo con formas de mejorar en el camino, obteniendo aprendizajes de las entradas que se vayan dando, para no cometer los mismos errores en los siguientes mercados.

Abordar esta oportunidad identificada de forma fundamentada, con metodologías y aprendizaje continuo, podría permitir a la empresa llevar a cabo la internacionalización con certeza al decidir si entrar o no a un nuevo mercado, menor incertidumbre tanto técnica como económica en el modelo de negocios que implemente, y flexibilidad al momento de afrontar los cambios entre una zona y otra, lo que, a la larga, da mayor sostenibilidad a todo el proceso y por ende a la misma organización.

1.3. Descripción y justificación del proyecto

Para esta oportunidad la empresa ha planteado comenzar un proceso de internacionalización. Pero primero es importante revisar si la idea de abrirse a nuevos mercados en la zona está dentro de sus capacidades. Primero que todo, es necesario dejar de lado aspectos como los valores y la ambición para justificar un proyecto de internacionalización. Esto no puede formar parte de los fundamentos si, por ejemplo, no se tiene capacidad productiva, de financiamiento o si, por otro lado, es necesario.

A pesar de los retos que tiene el rubro chileno, la empresa ha desarrollado productos específicamente diseñados para cada mercado y ha logrado convertirse en protagonista en los canales de marketplace más importantes del país. Sin embargo, el crecimiento de los ingresos brutos totales se ha desacelerado entre años (gráficos de ingresos brutos por ventas de cada línea en Anexo B), y la curva de ingresos brutos por ventas tanto de la línea de salud como de la línea de nutrición se asemeja cada vez más a una logarítmica. Aunque los ingresos del año 2023 fueron los más altos de los últimos cuatro años, los márgenes fueron los segundos más bajos, lo que subraya la necesidad de optimizar la rentabilidad. A pesar de estos desafíos, la empresa ya cuenta con experiencia en internacionalización, lo que puede ser clave para su crecimiento futuro.

Estos puntos se conectan en dos ideas o situaciones principales; el mercado chileno parece

tener potencial, pero sigue en pañales y la empresa podría estar viendo su crecimiento mer-mado por eso; y la empresa ya tiene posicionamiento con grandes contactos y experiencia en procesos de internacionalización, que podría calzar con su forma de trabajar para cada mercado específico. De aquí se puede obtener que la idea de abrir las fronteras de la empresa realmente no está tan alejado de una realidad viable, sobre todo viéndolo desde el punto de vista de su crecimiento, cada vez menos acelerado y ya entrando a una etapa madura. Una internacionalización, como se verá más adelante en el trabajo, abre las puertas a un sin fin de nuevos clientes potenciales que podrían darle la oportunidad a la empresa de revivir el crecimiento de estas líneas de salud y nutrición, y por ende, mejorar las cifras anuales. Es por esto, que se ha decidido en conjunto con la empresa, abordar la oportunidad antes identificada con el diseño de un plan de internacionalización, que genere recomendaciones para facilitar la toma de decisiones en el proceso, y que cuente con una parte importante de aprendizaje continuo para perfeccionar las mismas recomendaciones en el avance.

El trabajo que se llevará a cabo se enmarca dentro del proceso de internacionalización de la empresa por América Latina. Se buscará proporcionar a la empresa los criterios, en base a diversos análisis, para decidir qué caminos tomar en este proceso, por lo que el diseño de este plan de internacionalización parece la forma más sensata de abordar la oportunidad, al alinearse con sus ambiciones y valores.

Para llevar a cabo este proyecto será necesario revisar bibliografía disponible para levantar metodologías, técnicas y herramientas que permitan diagnosticar a la empresa antes de entrar a un nuevo país, analizar los mercados desde distintas perspectivas, evaluar factibilidad técnica y económica, y generar recomendaciones. Además, se pretende acompañar el levantamiento de información relevante mediante consultas y entrevistas a profesionales del rubro en caso de ser necesario.

1.4. Objetivo general

Diseñar un plan para la internacionalización de una empresa chilena de pequeños electro-domésticos en países de América Latina, basado en una estrategia de mejoramiento continuo.

1.5. Objetivos específicos

1. Elaborar un diagnóstico del estado actual de la empresa en términos de su capacidad operativa, financiera y de mercado para determinar su viabilidad de internacionalización.
2. Seleccionar el mercado objetivo óptimo para el inicio del proceso de internacionalización en América Latina.
3. Elegir el tipo de estrategia internacional y el modelo de negocios que la empresa podrá implementar en el país seleccionado.
4. Realizar una evaluación técnica y económica de los requisitos y recursos necesarios para la implementación exitosa de la empresa en el país elegido.
5. Proponer un plan estratégico medible, replicable, escalable y con aprendizaje continuo.

1.6. Marco conceptual

La internacionalización no es materia nueva en el mundo de las estrategias, y por lo mismo, existen diversos textos que ayudan a construir, diseñar, orientar y entender esta área. A continuación, se presentan todos los textos, trabajos y teorías que se consideran en este proyecto para poder llevar a cabo el diseño del plan de internacionalización para esta empresa de pequeños electrodomésticos.

Manual de internacionalización ICEX España Exportación e Inversiones

El Manual de internacionalización de ICEX España Exportación e Inversiones proporciona una guía paso a paso sobre las etapas que se deben considerar en la elaboración de un plan de internacionalización. Específicamente, este manual se utilizó para guiar la estructura general que tendrán las etapas del plan de internacionalización para la empresa del estudio y la metodología para lograrlo. Sobre todo, el mayor impacto de este manual se encuentra en la metodología que se utiliza para hacer la selección de un país para entrar en el capítulo 2.

Investigación: La internacionalización de empresas

En su investigación "La internacionalización de empresas", el académico de la Universidad Simón Bolívar, Eduardo Araujo realiza una recopilación de las distintas perspectivas teóricas que han ido apareciendo sobre la internacionalización, pero específicamente en el final de esta investigación, proporciona un plan de internacionalización con los elementos básicos que se deberían considerar. Este plan se utiliza para guiar la estructura general y específica que tendrán las etapas del plan de internacionalización para la empresa del estudio y la metodología para lograrlo.

Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos **- Administración estratégica: teoría y casos**

Los incentivos que pueda tener una empresa para llevar sus operaciones más allá de la frontera local son variados. Los estudios realizados por Hitt, Ireland y Hoskisson en 2015, y Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland en 2012, dejan las razones principales básicas y algunas más actualizadas a la realidad: extender el ciclo de vida de un producto; tener acceso más fácil a recursos y capacidades; oportunidades para integrar las operaciones a escala global; oportunidades para un mejor uso de las tecnologías que se desarrollan con rapidez; tener acceso a consumidores en los mercados emergentes; aprovechar las capacidades esenciales; reducción de los costos mediante economías de escala, experiencia y un mayor poder de compra; dispersión de los riesgos del negocio en una base de mercado más amplia. Estas razones provienen de la práctica y resumen en general las motivaciones que se repiten entre las organizaciones para internacionalizarse. Los resultados expuestos en estos libros de administración estratégica se utilizan como base para identificar aquellas motivaciones que correspondan a la empresa del caso de estudio dentro del capítulo 3 del presente documento.

Mientras más crece la empresa, más tensión existe al rededor de la decisión de adaptarse o no las demandas locales, y sobre si es necesario o no aumentar la estandarización de productos, servicios y operaciones para mejorar la eficiencia. Este equilibrio entre responder a las especificidades de cada mercado y mantener una estrategia coherente a nivel global es vital para el éxito internacional. Los estudios realizados por Hitt, Ireland y Hoskisson en 2015, y Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland en 2012, dejan las 3 principales estrategias

internacionales que explican los distintos equilibrios que se pueden dar entre los aspectos mencionados: estrategia multinacional; estrategia global; estrategia transnacional. Los aportes de los autores en materia de estrategias internacionales se utilizan para poder identificar el tipo de estrategia ideal para que la empresa del caso de estudio utilice en su proceso de internacionalización dentro del capítulo 3 del presente documento.

Los estudios realizados por Hitt, Ireland y Hoskisson en 2015, y Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland en 2012, dejan las principales 6 vías de entrada a un mercado extranjero: exportaciones; licenciamientos; franquicias; alianzas estratégicas; adquisiciones; subsidiaria de propiedad absoluta. Los aportes de los autores en materia de vías de entrada a mercados extranjeros se utilizarán para poder identificar vía de entrada ideal para que la empresa del caso de estudio utilice en su proceso de internacionalización.

Rapidez de internacionalización: Modelo de Uppsala y las empresas Born Global

Dada la corta edad de la empresa del trabajo, es necesario poner sobre la mesa dos teorías que explican la internacionalización de las empresas con especial enfoque en la rapidez a la que estas se expanden. El Modelo de Uppsala y la teoría de las empresas Born Global, cuyos mayores desarrollos datan desde los años 1975 y 2001 respectivamente (Salazar, 2023).

El Modelo de Uppsala explica la internacionalización empresarial a través de un avance gradual en etapas lógicas, basadas en la acumulación de experiencia y conocimiento sobre los mercados extranjeros. Este proceso implica aprender y adaptarse a las diferencias culturales de los mercados, con el objetivo de reducir la distancia psíquica y mejorar la comprensión de las necesidades y comportamientos de consumo en cada mercado específico.

La teoría de las Born Global estudia aquellas empresas que se internacionalizan dentro de sus primeros 5 años, explicando que principalmente se debe a que consideran el acceso al mercado mundial como parte esencial de su estrategia. Las razones detrás de esta decisión incluyen nuevas condiciones en los mercados, avances tecnológicos y fundadores capacitados para incursiones internacionales. Sus estrategias se caracterizan por su flexibilidad, orientación hacia mercados específicos, amplitud geográfica y búsqueda proactiva de nuevas oportunidades.

Tanto el modelo de Uppsala, como la teoría de las empresas Born Global se utilizan para sustentar y/o explicar ciertas decisiones o recomendaciones que se hagan dentro de este plan de internacionalización, específicamente en el capítulo 3 del trabajo realizado.

1.7. Metodología

Tanto los objetivos específicos como la metodología que se presentarán a continuación están basados en el manual de internacionalización que proporciona la ICEX España Exportación e Inversiones y en el plan de internacionalización elaborado por el académico de la Universidad Simón Bolívar, Eduardo Araujo en su investigación "La internacionalización de empresas".

Etapa 1: Estudio interno. Se encuentra relacionada al objetivo específico 1. Es de suma importancia, ya que antes de realizar cualquier gestión en un proceso de internacionalización, las empresas deben tener una clara y objetiva percepción acerca de su estado actual y lo que busca, el que por distintos factores determina la estrategia que se debe utilizar para ir a los mercados extranjeros. Para esto se realizará:

- Análisis interno de la empresa: Para esto se pretende hacer una recopilación de las capacidades y procesos actuales de la empresa a través de entrevistas, observaciones y documentos existentes, información que será analizada para identificar sus fortalezas, debilidades, competencias centrales y oportunidades.
- Articulación del proyecto con la misión, objetivos y metas: Para articular el proyecto se trabajará en conjunto con la empresa, principalmente mediante entrevistas y discusiones. Se espera poder entregar una articulación elaborada y clara con la misión, metas, y objetivos medibles para la internacionalización.
- Selección y análisis de los productos para el proyecto: En conjunto con la empresa se seleccionará el portafolio para iniciar la internacionalización en base a razones orientadas a cumplir los objetivos anteriores, y se analizarán aspectos como las ventajas competitivas, especificaciones técnicas, costos de fabricación, entre otros.

Etapa 2: Selección del mercado objetivo. Se encuentra relacionada con el objetivo específico 2. Cuando se tiene todo claro desde el punto de vista interno, y el proyecto se encuentra articulado, es momento de analizar el mercado de América Latina para elegir a cual país entrar primero, algo que debe llevarse a cabo de manera informada y basada en datos y criterios establecidos. Para esto se realizará

- Análisis de la situación actual del mercado de electrodomésticos en América Latina: En esta actividad se recopilará información de estudios comerciales o económicos ya existentes del estado del mercado de los electrodomésticos en América Latina, la que será analizada para poder identificar los países candidatos para el proceso de internacionalización.
- Elaboración de ranking de países candidatos: Para esto será necesario definir los criterios para clasificarlos, algo que se hará en conjunto con la empresa y aportando con literatura, para luego, en base a estos, generar un ranking que ordene de más a menos recomendación para iniciar.
- Análisis PESTEL del país seleccionado: se utilizará un análisis PESTEL para identificar los distintos factores del entorno del país elegido que pueden tener impacto en la empresa.
- Análisis de canales, competidores, precios y promociones: Este análisis llevará consigo mucha búsqueda propia de información sobre los principales canales que se utilizan y se podrían utilizar para el caso de la empresa, además de recopilar información sobre los competidores locales, sus estrategias y cómo lo podría hacer la empresa.
- Detección de oportunidades y amenazas: Luego de haber analizado el mercado elegido se volverá sobre toda la información obtenida y generada para detectar oportunidades y amenazas que sean de relevancia para la empresa.

Etapa 3: Estrategia y modelo de negocios. Se encuentra relacionada a los objetivos específicos 3 y 4. En esta etapa se podrán tener los lineamientos principales de cómo funcionará la empresa en el nuevo mercado internacional. Para esto se realizará:

- Articulación de la estrategia internacional: En esta actividad será necesario elegir el tipo de estrategia internacional más óptima para la empresa, para lo cual se deberá distinguir en la forma en que se participará desde el punto de vista de la organización y la forma en que se entrará al mercado elegido. Además, se establecerán metas y objetivos alineados con aquellos que se plantearon anteriormente en las metas y objetivos del proyecto general de internacionalización. Se levantarán en conjunto con la empresa mediante entrevistas y discusiones.
- Elaboración de un Business Model Canva: Se utilizará la herramienta Business Model Canva para tener una estructura clara del modelo de negocios y sus distintas aristas.
- Análisis de recursos requeridos: En conjunto con la empresa y mediante la consulta en motores de búsqueda y expertos asesores, se espera poder identificar todos los recursos que se necesiten para el correcto funcionamiento del modelo de negocios, lo que puede incluir aspectos legales, de financiamiento, entre otros.
- Estimación de demanda: Para lograr la estimación de demanda se utilizarán las herramientas y técnicas con las que ya cuenta la empresa, adaptándolas a la realidad del mercado elegido.
- Elaboración y análisis de estados financieros: Se realizarán estados financieros como el flujo de caja y el estado de resultados, los cuales se construirán a partir de los recursos antes vistos y la demanda predicha, para tener claros los niveles de inversión y otros aspectos financieros.

Etapa 4: Propuesta de plan estratégico. Se encuentra relacionada al objetivos específico 5. En esta etapa se realizarán las recomendaciones en base a todo lo antes visto. Para esto se realizará:

- Identificación de factores que permiten que el plan sea medible, replicable y escalable: En base a la experiencia propia del autor, se identificarán aquellas partes y factores del plan que le permiten tener la flexibilidad de poder usarse para mantener el proceso de internacionalización en otros nuevos mercados.
- Implementación de un proceso de retroalimentación que permita el aprendizaje continuo: En base a la experiencia del autor se identificarán aquellas partes del plan que durante su confección mostraron variabilidad y oportunidades suficientes como para estar más allá de lo que la teoría y la práctica establecen, para internalizar este nuevo conocimiento en la mejora continua del plan de internacionalización.
- Confección de plan estratégico: se entregarán las recomendaciones estratégicas vistas anteriormente, dando una opinión clara y fundamentada del camino que debería tomar, junto con su plan de acción correspondiente.

1.8. Alcances

El plan de internacionalización busca brindar a la empresa una recomendación sobre la conveniencia de internacionalización, paso primordial antes de realizar cualquier gestión, lo que será evaluado en base a sus antecedentes operacionales, financieros y de mercado.

Además, en este plan se hará una recomendación sobre el país que se considere la mejor opción para la internacionalización, lo que será evaluado en base a un ponderar que clasifique a los diversos candidatos, y será este, el que finalmente, permita a la empresa decidir por cual de estos empezar. Este ponderador considerará un máximo de 5 factores que reflejen los aspectos más importantes a la hora de elegir una u otra opción, y serán tanto cuantitativos como cualitativos, los cuales se identificarán en conjunto con la empresa, para que se pueda alinear con sus valores y principios.

Dentro del plan de acción no se considerarán los aspectos de logística relacionados del producto: envase, etiquetado, empaque y embalaje; dado que no se consideran transversales dentro de la estrategia. Tampoco se considerará dentro del plan de acción aspectos del marketing que tengan que ver con planes de venta y publicidad.

Gran parte del conocimiento y las habilidades cruciales para la internacionalización de una empresa se adquieren a través de la experiencia práctica. Por ello, el proceso de mejora continua que se implementará en el plan valora considerablemente las contribuciones del autor, basadas en la experiencia adquirida en el desarrollo del proyecto al participar también como practicante.

La decisión de adoptar un plan de internacionalización proviene directamente de la literatura especializada en el tema. La mayoría, si no todos, los expertos en el campo subrayan la importancia de seguir un proceso por etapas que permita tomar decisiones bien informadas, basadas en análisis detallados de diferentes factores. Sin embargo, un aspecto que no parece inmediatamente obvio es la importancia del aprendizaje continuo o mejora continua. Este enfoque es particularmente relevante dado el ritmo acelerado de internacionalización de la empresa, que se encuentra en este proceso a solo cuatro años de su fundación. Aunque se analizará más adelante en detalle, es probable que debido a las características propias de la empresa, continúe con su expansión internacional en el corto a mediano plazo, subrayando así la necesidad de aprender constantemente de los errores y debilidades identificados durante el proceso.

El desarrollo de esta estrategia puede ser lento inicialmente, ya que requiere un considerable tiempo de investigación, análisis y evaluación. No obstante, el tiempo es un recurso disponible actualmente, aunque podría ser más limitado en el futuro. Además, este enfoque también surge de la realidad de que, al ser una empresa pequeña, los recursos son limitados, y un plan de internacionalización bien estructurado puede ayudar a evitar problemas financieros que podrían haberse prevenido. En base a esto, el trabajo realizado se propondrá junto con sus recomendaciones, y la empresa tomará la decisión de utilizarlo o no en el futuro, ya que no se considerará la implementación dentro de este proyecto.

Capítulo 2

Estudio interno y externo de la empresa y su industria

Parte fundamental de un proceso de internacionalización es tener una visión clara de la situación de la empresa previo a iniciar cualquier gestión. Esta etapa es importante para identificar cuales son los aspectos que se podrían potenciar o aprovechar en una internacionalización y cuales son los aspectos que podrían generar complicaciones. Además, es imperativo que la empresa cuente con lineamientos claros para desarrollar un proyecto de este estilo, estableciendo misiones, metas y objetivos que se puedan vincular a su situación actual y lo que espera lograr. Por el lado del proyecto en sí, un proceso de internacionalización no necesariamente implica llevar toda la cartera de productos a todos los países posibles, por lo que también se definen y desarrollan estos aspectos para darle forma al plan de internacionalización. A continuación, se presenta el trabajo realizado para tener un diagnóstico de la empresa.

2.1. Análisis interno previo de la empresa

La estrategia actual de la empresa para posicionarse en el mercado chileno cuenta con dos enfoques distintos. El primero es la búsqueda de oportunidades, donde la empresa busca industrias o productos que aún no se haya convertido en tendencia dentro del mercado, pero que tengan potencial para serlo en un futuro no muy lejano. La empresa ha observado que en general estas industrias se pueden caracterizar por estar al alza y por presentar pocos competidores. Para elegir la industria en el que se aprovechará la oportunidad, la empresa procura mantenerse fiel a su misión y visión, enfocándose en productos que ayuden a beneficiar la calidad de vida de las personas. Una vez que la empresa ya ha elegido la industria en la que participará, compite dentro con la estrategia de mantener una relación precio calidad que sea atractiva para los clientes.

Dentro de sus actividades de operaciones, la empresa cuenta con proyecciones de demanda, producción, planificación de pedidos, transporte internacional, y almacenamiento y distribución. De estas, las únicas que se encuentran completamente internalizadas son la proyección de demanda y la planificación de pedidos. El almacenamiento y distribución se encuentra semi externalizado, apoyándose en fulfillment en algunos retail. Mientras que el transporte internacional es completamente externo.

En el área de finanzas algunas de las actividades se realizan de forma interna, pero no cuenta con un equipo profundamente especializado ni de gran tamaño, por lo que otras se han externalizado. En el área de marketing, A diferencia de otras, las actividades se encuentran completamente internalizadas, y la empresa cuenta con su propio equipo especializado. La empresa también cuenta con un área de desarrollo de nuevos productos, todas sus actividades se encuentran internalizadas, y el equipo que trabaja en esto es multidisciplinario.

La atención al cliente se encuentra completamente internalizada, y se utiliza más de un canal para que los clientes se puedan comunicar con la empresa dependiendo del motivo. El enfoque en estas actividades está orientado en dar soluciones rápidas a los clientes para mantener la buena relación. El servicio técnico está semi externalizado.

Se deja en Anexo B el detalle de cada actividad de la empresa.

A partir de entrevistas con diversos integrantes de la empresa, y observaciones en terreno de las actividades que se realizan en el día a día, se han identificado cuatro principales fortalezas. La primera, es la adaptabilidad a las condiciones de mercado. Al tratarse de una empresa con apenas 4 años de edad, se centra en comprender las tendencias del mercado, ya que son estas las que ofrecen oportunidades de crecimiento con mayor impactos a empresas así. Esta adaptabilidad también forma parte de la cultura laboral que se vive dentro de la organización, llevándola a las actividades en el día a día y la forma de enfrentar los obstáculos. Esta se relaciona mucho con la disposición al aprendizaje, la que se puede ver gracias a que semanalmente realizan una reunión donde se congrega todo el equipo, cada área comparte los eventos de su semana y recibe retroalimentación del resto, lo cual les permite mejorar continuamente. Además, la empresa financia el pago de cursos o capacitaciones a solicitud de los empleados, si estos benefician finalmente a la empresa mediante un trabajador más capacitado.

La tercera fortaleza corresponde al marketing altamente focalizado que desarrolla su equipo, que destaca al acumular una gran cantidad de experiencia y conocimientos sobre su público objetivo. Generan contenido multimedia y de diseño de constantemente, prestan atención a las opiniones de sus clientes, ejecutan campañas publicitarias altamente dirigidas y mantienen un cuidado intensivo de los canales digitales. Además, tienen un proceso de desarrollo de productos eficiente y acertado, al tomar aproximadamente de 4 a 5 meses desde la generación de ideas hasta la fabricación del producto. Además, su metodología actual ha permitido explorar nuevas categorías que se alinean bien con su propuesta de valor y que presentan un potencial de crecimiento económico.

También se logró identificar cuatro principales debilidades. La primera, corresponde a pocos procesos establecidos, lo que se manifiesta en roles poco definidos y la falta de guías detalladas para las tareas, que se conecta con que la empresa cuenta con un equipo reducido, asignando múltiples funciones a un mismo cargo. En general, ambas debilidades provienen de su poca capacidad de inversión, ya que la empresa se financia con capital propio, lo que limita su capacidad para realizar inversiones significativas de forma directa.

Además, por la edad de la empresa, hay una notoria falta de experiencia en un personal predominantemente junior, que no termina producto de una alta rotación del personal, im-

pidiendo el desarrollo óptimo de los empleados y afectando la acumulación de experiencia institucional.

Entre las entrevistas, se ha encontrado que la empresa valora demasiado su autonomía en el marketing. Tienen un profundo entendimiento de los productos que comercializan, lo que los lleva a conectar muy bien la propuesta de valor con las personas. Esto se confirma con el hecho de que el equipo de marketing cuenta con especialistas en publicidad pagada, páginas web, diseño gráfico, y otras actividades o herramientas valiosas en el marketing digital, además de demostrar compromiso en la mejorar financiando capacitaciones.

La búsqueda y desarrollo de nuevos productos requiere de mucho esfuerzo, sobre todo analizando tendencias y testeando las necesidades de su público objetivo. A pesar de que una consultora externa lo podría hacer, no iría acompañada del entendimiento y la experiencia específica del equipo de la empresa sobre los clientes, lo que les permite acortar tiempo y obtener resultados atingentes.

Con todo lo antes mencionado, es que se pueden identificar como actividades medulares de esta empresa de pequeños electrodomésticos el marketing altamente focalizado y el proceso de desarrollo de nuevos productos eficiente y acertado, contando en estas actividades con personal altamente especializado y esfuerzos completamente dirigidos, lo que probablemente sea muy difícil de copiar, o tome tiempo desarrollar metodologías similares.

2.2. Articulación del proyecto

2.2.1. Misión, metas y objetivos definidos para el proyecto

Tener acceso a nuevos clientes: La empresa teme que Chile podría no ser lo suficientemente grande como sostener por mucho más tiempo el notorio crecimiento que han tenido. Dichos que se podrían confirmar a partir de que, si bien, la empresa posee una pequeña cuota en el mercado de los electrodomésticos, solo en 2023 ya tuvo el segundo electrodomésticos más vendido del año a través de la plataforma digital de Ripley y ha logrado ser top de ventas en otras plataformas de comercio digital.

Extender el ciclo de vida de sus productos: La empresa ha contado con muchos clientes early adopters, un segmento de mercado que es crucial para el desarrollo de innovaciones. Teniendo en cuenta esto, la realidad no se aleja del hecho de que una vez que se pueda probar que el producto funciona en este mercado, se puede llevar a otros para extender el ciclo de vida y evitar el impacto de la maduración en el mercado local.

Aprovechar las oportunidades para integrar las operaciones a escala regional: De investigaciones previas, la empresa ha podido ver que, si bien las culturas de los países de la región de América Latina, puede ser muy distintas, cumplen con bastantes cosas en común, las que se podrían aprovechar para utilizar la experiencia ya adquirida en Chile en países como Perú, México, Colombia, entre otros.

Reducir los costos mediante economías de escala, experiencia y un mayor poder de compra: La empresa ha visto una oportunidad para disminuir los costos en los que incurre con la fábrica externa que manufactura sus productos. Si logra aumentar lo suficiente sus ventas,

podría volver a negociar los costos de adquisición del producto recién fabricado, y por ende, mejorar sus márgenes.

En conjunto con la organización, y basándose en los incentivos o razones identificados, se han podido establecer como misión que la empresa espera llevar las innovaciones desarrolladas fuera del mercado chileno, para mejorar la calidad de vida y la salud de más personas en el mundo. En base a esto, se ponen como metas tener presencia en los principales mercados de América Latina, y ser un competidor fuerte en la industria de los electrodomésticos de la región. Para lograr estas metas, se plantean el principal objetivo de aumentar el número de clientes, lo que les permitiría generar mayores volúmenes de venta, obteniendo mayores niveles de facturación, aumentando su capacidad de negociación con la fábrica, para finalmente mejorar sus márgenes de ganancia.

2.2.2. Selección y análisis de los productos para el proyecto

En función de las metas y objetivos establecidos anteriormente, se ha decidido junto a la empresa, que los productos que más se alinean con el proyecto de internacionalización corresponden a las freidoras de aire y los purificadores de aire.

La empresa ha identificado que tanto las freidoras de aire, como los purificadores de aire, han salido de la fase temprana de su ciclo de vida en Chile, donde sus principales compradores son los innovadores y primeros seguidores. Ahora, es cuando estos productos están a punto de alcanzar su mayor potencial de venta al pasar a su fase de consumo masivo. Esto se conecta con la experiencia, ya que los purificadores de aire y las freidoras de aire han sido durante años los productos estrella de la empresa, lo que significa que han acumulado experiencia y conocimiento suficiente como para sentirse capaces de enfrentar un nuevo mercado de la mano de esos productos.

Las freidoras de aire y los purificadores de aire son los productos con menores costos de adquisición actualmente (32 y 42 USD para freidora y horno respectivamente; 31 y 52 USD para purificador pequeño y grande respectivamente), pero la empresa podría acceder a montos más bajos aún si logra aumentar sus ventas. Por otra parte, estos productos son los que tienen un menor precio de venta al público del portafolio completo (180 y 200 USD para freidora y horno respectivamente; 150 y 250 USD para purificador pequeño y grande respectivamente), por lo que su accesibilidad podría ser un factor beneficioso al entrar en un nuevo mercado. Además, la facilidad de uso y transporte tanto las freidoras de aire como los purificadores de aire, podrían darles mayor adaptabilidad a los distintos mercados de América Latina.

La propuesta de valor de las freidoras y los hornos de aire gira en torno a que permiten comer más saludable, cocinar de manera fácil y disminuir el consumo de aceite hasta en un 99%, sin perder los sabores y texturas, de la mano de una experiencia incluso para principiantes con sus libros de recetas. Mientras que la propuesta de los purificadores de aire se basa en mejorar la calidad de vida de las personas en el hogar gracias a que eliminan polvo, pelo de mascotas, moho, polen, gases tóxicos, humo, bacterias, virus, hongos y más, principales agentes de las enfermedades y afecciones respiratorias.

2.3. Selección del mercado objetivo

Una vez que se ha diagnosticado la situación actual de la empresa, se ha articulado el proyecto y se tienen claras las fortalezas y debilidades, es momento de elegir el mercado objetivo. En el Manual de internacionalización, la primera etapa de la selección de un país corresponde a la selección de una región del mundo. En este caso, se ha seleccionado América Latina principalmente por la cercanía cultural que existe entre los países de la región y también por la forma en la que, empresas como esta, tienden a inclinarse por la regionalización de sus operaciones al rededor de su país de partida por motivos como este, o también operacionales. A continuación, se presenta el trabajo realizado para seleccionar el mercado objetivo.

2.3.1. Análisis de la situación actual del mercado de electrodomésticos en América Latina

Durante los últimos años, el mercado de los electrodomésticos en Latinoamérica ha presentado un crecimiento continuo y sostenido, con un valor estimado para el 2024 de 61.150 millones de dólares, y se espera que llegue a 74.540 millones de dólares, provocando la entrada de más actores al mercado. Específicamente el mercado de los electrodomésticos de cocina alcanzó un valor de 13.160 millones de dólares, y se espera que llegue a 18.090 millones de dólares.

Este mercado es altamente competitivo y sin actores dominantes. Algunos de los principales actores del mercado han logrado destacar gracias a la implementación de inteligencia en los aparatos del hogar, tales como LG Electronics, Panasonic Corporation, AB Electrolux, Samsung, y AEG. En la región, los países con grandes mercados de electrodomésticos corresponden a Brasil, Argentina, México, Colombia y Perú, significando inmensas oportunidades para aquellas empresas que producen sus propios electrodomésticos, siendo los sectores urbanos los que concentraron gran parte de la demanda, con un crecimiento del 80 % en los últimos años.

Uno de los factores clave que se espera impulse el crecimiento del mercado latinoamericano de electrodomésticos es el aumento en la población de clase media, la cual está presentando un poder adquisitivo mayor tras la pandemia. Si bien históricamente los grandes electrodomésticos han sido los protagonistas del mercado, luego de la pandemia provocada por el COVID-19, los pequeños electrodomésticos ganaron popularidad, especialmente pequeñas freidoras y cocinas múltiples, y la conciencia sanitaria está creciendo entre los consumidores latinoamericanos, lo que lleva a un aumento de la demanda de aparatos de cocina saludables, como freidoras de aire, vaporeras y ollas de cocción lenta. Otra tendencia del mercado que se generó luego de la pandemia es el incremento de las ventas online. En este contexto, la digitalización del comercio ha permitido que más retailers y empresas manufactureras ofrezcan sus productos a través de canales de e-commerce. Lo que se ha podido ver en mayor medida en países como Brasil, Argentina y Costa Rica, donde la penetración del e-commerce ha llegado a superar el 60 %, y se espera que en otros países de la región el tamaño del mercado de e-commerce aumente considerablemente entre 2023 y 2028, notando que Perú estará muy cerca de la facturación de Chile.

Parte importante del plan de internacionalización es conectar los destinos con las ambi-

ciones de la empresa y su modelo de negocios. Primero, se ha podido ver que el modelo de negocios de la empresa necesita que esta se encuentre posicionada en un país con un buen desarrollo de la industria del fulfillment, y lo más cercano a una evaluación de esto corresponde al Índice de Desempeño Logístico que realiza el Banco Mundial que, entre otros aspectos, mide la competitividad y calidad de los servicios logísticos. Según este índice, de los 10 países más poblados de América Latina, los que cuentan con un mejor desarrollo logística corresponden a Brasil, Perú, Chile, México, Honduras, Colombia, Ecuador, Argentina, República Dominicana y Guatemala, en orden. Además, la misión de la empresa es llevar las innovaciones fuera del mercado chileno, y poder crecer en volumen para utilizar la experiencia ganada, por lo que con esto en consideración, y en base a la información anterior, se propone realizar un estudio preliminar sobre los 5 mayores mercados de electrodomésticos en América Latina como principales candidatos (Brasil, Argentina, México, Colombia y Perú), entendiendo que por su tamaño son aquellos que podrían generar más oportunidades de negocios y todos cuentan con una buena posición dentro de la región en cuanto al desarrollo logístico.

2.3.2. Definición de criterios para clasificar a países candidatos

La clasificación de países candidatos puede parecer objetiva, basada en variables medibles, pero también incluye motivaciones internas de la empresa, según la teoría de las Born Global. Por ello, los criterios se establecen combinando indicadores objetivos y aspectos subjetivos alineados con la visión y misión de la organización. El puntaje final corresponderá a la suma ponderada de los puntajes particulares, y los países serán ordenados en base a este. Cuando 2 o más países logren empatar en el puntaje de algún indicador, se desempata en función del que haya tenido menor varianza entre los sub indicadores.

El primer criterio para la selección es el idioma. Se priorizará a países de habla hispana, entendiendo que es un criterio básico para facilitar la internacionalización. Será excluyente, con puntaje 0 o 5.

El segundo criterio corresponde al estado de la económica. Uno de los riesgos más significativos es el asociado a la inestabilidad económica del país destino. Esta inestabilidad puede afectar directamente varios aspectos cruciales como el consumo, el tipo de cambio y la estabilidad social, entre otros. Este indicador se ha basado en otros 3 sub indicadores más particulares, el crecimiento de la economía, el PIB per cápita y la proyección de la inflación. El tercer criterio es el estado del comercio internacional en el país. Es una característica de los países que podría facilitar o dificultar la llegada de nuevos actores a los mercados locales, y posteriormente su capacidad de competir en este. Se ha dividido en dos sub indicadores particulares, las barreras arancelarias a la importación, y los niveles de inversión extranjera. El estado de la economía y el comercio internacional tendrán 2 puntos de ponderación, con puntajes discretos del 1 al 5.

El cuarto criterio es la similitud de mercado. Se considera que cuando la empresa busca expandir su mercado es más ventajoso dirigirse a países que compartan similitudes significativas con el mercado chileno, gracias al aprovechamiento de la experiencia acumulada. En tales casos, resulta más fácil capitalizar los conocimientos previamente adquiridos en áreas como canales de distribución, ventas, promoción, entre otros aspectos. Este criterio cuenta con 4 sub indicadores, canales y tamaño del ecommerce, que valoran la presencia de los mismos canales de venta que utiliza la empresa en Chile y el tamaño proyectado del mercado del

ecommerce en un futuro, respectivamente; y la similitud gastronómica y calidad del aire, que valoran la similitud con la gastronomía chilena y la calidad del aire del otro país respectivamente, que ayudan a dar una primera idea de si los productos elegidos podrían calzar con el mercado como lo hicieron en Chile. Este criterio tendrá 3 puntos de ponderación con puntaje discreto del 1 al 5.

El quinto criterio corresponde a las redes de contacto, algo que facilita el proceso de internacionalización, y que muchas empresas born global saben utilizar muy bien. Estas permiten a la empresa acceder a información local sobre el estado de la economía, precios, las tendencias, competidores, y otros aspectos del mercado antes incluso de realizar cualquier análisis. Por esto, se priorizará a países con los que la empresa puede entablar conversaciones de forma más sencilla gracias a su red de contactos. La nota para este criterio se construye en base los contactos ya existentes de la empresa. Tendrá 3 puntos de ponderación con puntaje discreto del 1 al 5.

2.3.3. Elaboración de ranking de países candidatos

En el criterio de idioma se descarta automáticamente a Brasil. Si bien, este país tiene muchas oportunidades de negocios por ser un gigante de América Latina, la barrera del idioma no permitiría llevar a cabo negociaciones de forma fluida sin un traductor, además de entorpecer otras actividades.

En el criterio de estado de la economía, clasifica en primera posición México, luego Colombia, Perú y finalmente Argentina. De datos entregados por la CEPAL en 2023, se puede obtener que México tuvo el mayor crecimiento económico, seguido de Colombia, Perú y Argentina. De datos entregados por el Banco Mundial en 2023, se puede obtener que Argentina tuvo el mayor PIB per cápita, seguido de México, Colombia y Perú. De datos de Statista se puede obtener que para 2024 México tiene la menor inflación proyectada, seguido de Perú, Colombia y Argentina.

Para el caso del criterio del estado del comercio internacional, la clasificación ha dejado en primer lugar a Colombia, luego México, Perú y finalmente Argentina. De datos de la organización Mundial del Comercio en 2023, se puede obtener que Perú es el país con menores aranceles promedio a la importación, seguido de Colombia, México y Argentina. Según datos de la CEPAL en 2023, Colombia acumula mayor inversión extranjera, seguido de México, Perú y Argentina.

En el criterio de similitud de mercado se han clasificado en primer lugar Perú, luego Argentina, México y Colombia. En canales, se ha considerado la presencia de los principales marketplaces a través de lo que la empresa vende, Mercado Libre, Ripley y Falabella, donde Perú cuenta con los 3, y los demás no cuentan con Ripley. De datos de Statista de 2024, se obtiene que se espera que México tenga el mayor tamaño de ecommerce para 2028, seguido de Argentina, Colombia y Perú. La gastronomía más similar a la chilena corresponde a la Argentina, seguida de Perú, Colombia y México. De datos de las organizaciones IQAir y Greenpeace se puede obtener que la mayor contaminación del aire se encuentra en Perú, seguido de México, Colombia y Argentina.

Finalmente, en el criterio de redes de contacto, se ha clasificado a los países en función de con qué facilidad podría ponerse la empresa en contacto con actores importantes para llevar el proceso de internacionalización y/o tener acceso a información valiosa sobre el estado del mercado. Han clasificado en primer lugar Perú, y en segundo lugar todos los demás países.

En base al ranking elaborado, el país con mayor puntaje es Perú, seguido de México, luego Colombia y Argentina (en Anexo I los gráficos y tablas detallados).

2.4. Análisis del mercado objetivo

Luego de seleccionar el mercado objetivo, es necesario profundizar en las características propias de este. A continuación, se presenta el trabajo realizado para generar un análisis del mercado objetivo.

2.4.1. Análisis PESTEL

A continuación se resumen los principales hallazgos del análisis PESTEL.

Político, económico y social: Perú tiene una presidenta pro-comercio, Dina Boluarte, sin afiliación partidaria desde diciembre de 2022. Los acuerdos de libre comercio con Chile y China facilitan el comercio internacional, eliminando aranceles y mejorando inversiones y servicios. En 2023, Perú enfrentó una inflación del 6.51 % y una tasa de desempleo del 7.6 %. Se espera que la inflación baje al 2.91 % en 2024. El crecimiento del PIB se proyecta en 2.7 % para 2024. El IGV es del 18 % y el sueldo mínimo es de 1,025 soles mensuales. Perú, con 33.7 millones de habitantes, es un país joven y urbano. La gastronomía peruana es un orgullo nacional y atractivo turístico. Los consumidores buscan calidad y sostenibilidad, favoreciendo el comercio electrónico y productos saludables (en anexo J el detalle).

Tecnológico, ecológico y legal: No se requieren certificaciones legales para productos electrónicos en Perú, excepto para equipos de aire acondicionado que necesitan un sello de eficiencia energética. Perú enfrenta altos niveles de contaminación del aire, superando los límites de la OMS en varias ciudades. Esto afecta negativamente la salud pública y reduce la esperanza de vida. El registro de marcas es gestionado por Indecopi, asegurando uso exclusivo por 10 años. El país facilita la constitución de empresas, incluso desde el extranjero, promoviendo el emprendimiento y la inversión (en anexo J el detalle).

2.4.2. Análisis de canales, competidores, precios y promociones

Según un análisis realizado por Statista sobre el mercado peruano de los electrodomésticos, en promedio un hogar gasta anualmente 415 dólares, y se espera que este mercado alcance un tamaño de 3.190 millones dólares en 2024, y llegue a 3.740 millones de dólares para 2029, donde cerca del 33,7 % de las ventas corresponde a transacciones online. En cuanto a las categorías más vendidas, la firma ecommerceDB sitúa en 2023 a muebles y electrodomésticos como la tercera más vendida con un 18,3 % del total de las ventas en Perú.

Según datos de la Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE) en 2021, dentro del ecosistema de MarketPlaces peruanos destacan Mercado Libre, Linio, Juntoz y Diners

Club Mall, Saga Falabella, Ripley, Real Plaza Go y Plaza Vea. En tiendas especializadas en electrodomésticos y artículos de cocina destacan Kitchencenter Perú, D'cocina, La Cuisine, Alazena, Uysa y Etdisa.

Para identificar la oferta actual de los principales competidores se realizó una búsqueda en los distintos marketplaces y tiendas especializadas mencionadas en la sección anterior. En resumen, la búsqueda ha arrojado que a través de los distintos marketplaces se pueden encontrar hasta 729 opciones distintas de freidoras y hornos de aire, destacando marcas como Oster, Imaco, Thomas, Silver Crest, Philips, Holstein y productos genéricos. Además de 148 opciones distintas de purificadores de aire, destacando marcas como Oster, Asdagi, Midea, Ventia, Airfree, y productos genéricos.

Luego de identificar canales y competidores, se dio paso a recopilar información, en base a una búsqueda propia, sobre los precios de los productos similares en las distintas categorías. En resumen, la búsqueda ha arrojado que existen opciones con precios desde los 109 soles y capacidad de 1,5 litros, hasta los 1.499 soles y capacidad de 26 litros, en la categoría de freidoras y hornos de aire. Para purificadores de aire existen opciones con precios desde los 350 soles y los 4.079 soles. Teniendo esto en cuenta, un producto como la freidora de aire, producto con capacidad de 5,5L, en promedio ponderado costaría 682 soles peruanos. Mientras que el horno de aire, con 10L de capacidad, costaría en promedio ponderado 1.240 soles peruanos. Un producto como el purificador de aire pequeño, con 20 metros cuadrados de capacidad de purificación, en promedio ponderado costaría 660 soles peruanos. Mientras que el purificador grande, con 65 metros cuadrados de capacidad, costaría en promedio ponderado 2.145 soles peruanos.

Para conseguir información sobre la forma de anunciar de la competencia se realizaron búsquedas en la biblioteca de anuncios de Meta y en el centro de transparencia de anuncios de Google. Además, se obtuvo información sobre la forma de anunciar productos también en las redes sociales, en este caso a través de las plataformas de Instagram y Tiktok.

En la biblioteca de anuncios de Meta se encontraron 647 anuncios para la categoría de freidoras de aire, y 110 anuncios en la categoría de purificadores de aire. Estos resultados corresponden a una búsqueda realizada con las palabras clave "freidora de aire", "horno freidora de aire" "purificador de aire", para el territorio peruano entre 2019 y 2024.

Para el caso de las freidoras y hornos de aire se destaca la ausencia de anuncios publicitarios por parte de las mismas marcas que antes se habían mencionado en el análisis de competencia. En su lugar, las anuncios de ventas de esta categoría corresponden a, casi en su totalidad, distintos resellers. Además, los resultados de anuncios que no tienen que ver directamente con la venta, corresponden casi en su totalidad a contenido de video acerca de recetas de cocina para usar la freidora u horno de aire, pero destacando la ausencia de contenido de cocina dirigido a Perú con recetas locales. Los anuncios hechos por influencers hacen énfasis en lo sano que es cocinar utilizando este producto dado el bajo consumo de aceite. En purificadores de aire la primera observación es que no se presentan anuncios por parte de marcas, pero sí de resellers. Los anuncios están enfocados en la contaminación ambiental que se produce dentro del hogar producto de las mascotas. Los anuncios arrojados en el búsqueda no estén alineados con la situación país, la alta contaminación y baja calidad de aire en Perú.

En el centro de transparencia de Google, en la categoría de freidoras y hornos de aire se busca contenido de Oster, Silver Crest, Imaco, Philips, Thomas, Holstein, Whiteline, FDV, Instant pop, Moulinex, Recco, Winia, Wurden, Xiaomi y Cuisinart, sin encontrar anuncios propios en Perú. Para los purificadores de aire se busca por las marcas Oster, Asdagi, Midea, Ventia, Airfree, Ludga, Purio, Climapower y Mooka, sin encontrar anuncios propios en Perú.

Dentro de la plataforma de Tik Tok, lo que más se puede destacar para la categoría de la freidora de aire es que, a diferencia de los anuncios de Meta o Google, se trabaja con contenido mucho más dirigido y local, mostrando recetas que sí podían ser comunes en el territorio peruano, tales como pollada peruana, bife ancho nacional, panceta entera, costillas BBQ, alitas de pollo, pochoclos, pollo al horno, papas coctel, papas fritas, chanchito crocante, rodajas de banana, alitas a la maracuya, alitas acevichadas, picaña, maduritos rellenos, entre otros. Además, en esta categoría se logran ver las marcas Oster, Xiaomi, Silver Crest, Midea, Tecco, Imaco, Raf, Xion, Black + Decker, entre otras. Para la categoría de los purificadores de aire hay muy poco contenido para el territorio peruano, y en el encontrado destacan sobre todo temas como alergias por polvo o animales, y malos olores. No hay contenido local y que sea específico para la situación de contaminación del país.

Dentro de la plataforma de Instagram se encuentra contenido variado para las marcas Oster, Imaco, Thomas y Winia, en freidoras de aire, y Asdagi, Ventia, Ludga y Climapower, en purificadores de aire, sin identificar patrones de anuncio.

2.4.3. Detección de oportunidades y amenazas

La alta concentración de la población en tres ciudades principales de Perú facilita la entrada de nuevas empresas al mercado debido a mejores condiciones logísticas. La rica cultura gastronómica del país y el interés creciente por un consumo saludable representan una oportunidad para las empresas que ofrezcan productos como freidoras de aire, destacando su impacto positivo en la calidad de vida.

La grave contaminación del aire en Perú, junto con la limitada disponibilidad de purificadores, sugiere una potencial demanda para estos productos. No obstante, en base a entrevistas a ejecutivos de diversas empresas relacionadas al comercio peruano se logró identificar que los purificadores de aire si bien parecen tener una buena oportunidad de mercado dadas las condiciones peruanas, se mantienen como una categoría correspondiente a un nicho muy pequeño que aún no despierta su demanda. Además, de datos de ventas extraoficiales comentados en estas entrevistas, se ha logrado identificar que los volúmenes y precios actuales de productos de este estilo podrían no compensar los esfuerzos necesarios para llevarlos al otro lado de la frontera. Es por esto que, en conjunto con la empresa, se ha decidido realizar las siguientes evaluaciones considerando solamente las freidoras y hornos de aire, ya que la principal amenaza de los purificadores de aire es el hecho de que el mercado, a vista de múltiples expertos del área, podría hostilizar y dificultar demasiado la entrada de la empresa a Perú y ser insostenible para una marca tan pequeña.

El mercado de electrodomésticos de cocina en Perú es el tercero más grande de la economía y plataformas como Mercado Libre y Falabella son idóneas para la entrada. Sin embargo, es

crucial una estrategia competitiva y de posicionamiento efectiva, y considerar alianzas con tiendas especializadas para llegar directamente al público objetivo y empresas.

Dado el panorama competitivo, la empresa debe evitar centrarse únicamente en los atributos de la marca, que son fáciles de replicar. En cambio, debe aprovechar el contenido específico para destacarse, especialmente en un mercado sensible a la calidad del aire y a la rica cultura culinaria. Evaluaciones y entrevistas sugieren que, por ahora, la empresa debería enfocarse en freidoras y hornos de aire, evitando los purificadores hasta que el mercado sea más receptivo.

Capítulo 3

Propuesta de estrategia de internacionalización

El modelo de negocios actual de la empresa, visto en el capítulo anterior, demuestra ser bastante replicable en otros países gracias al correcto funcionamiento mediante la externalización de muchas actividades, la mantención de las actividades medulares dentro de la empresa y el tipo de estrategia adaptativa y atenta a los clientes que sigue. Teniendo en consideración cómo la empresa se proyecta hacia el mercado extranjero y lo que busca conseguir con esto, la estrategia internacional debería ser una que le permita sacar provecho a las cosas que ya hace bien en el mercado chileno, como su marketing focalizado, a la experiencia y conocimiento adquiridos en Chile adaptándolos al mercado peruano, y a las redes de contacto ya existentes. Además, debería permitirle iniciar rápido las actividades de operaciones para que lo antes posible los ingresos y ventas crezcan, y aumente su poder de negociación con la fábrica.

Desde el punto de vista de los clientes, Perú parece ser un país bastante desatendido en cuanto a sus gustos o necesidades, siendo que para estos su cultura y costumbre gastronómicas están fuertemente arraigadas a su identidad. Este mercado también muestra tener competidores que ponen poco esfuerzo en tener una respuesta a estas condiciones locales, y se centran en ofrecer productos y usos muy estandarizados. Esto, en conjunto con la fortaleza de la empresa en el marketing, resalta la importancia de tener una alta respuesta local a lo que el consumidor peruano espera.

A continuación, se discuten y seleccionan los aspectos más importantes que debe tener la estrategia de internacionalización de la empresa.

3.1. Estrategia y modelo de negocios

3.1.1. Articulación de la estrategia internacional

Para articular la estrategia internacional que utilizará la empresa debe decidir primero si tomará una postura y presencia multinacional, global o transnacional. Esta decisión pasa por dos criterios: la necesidad de integración global, y la necesidad de respuesta local.

La empresa busca poder optar a economías de escala, por lo que los productos elegidos se mantendrán como lo que son ahora. Sin embargo, dado que estos logran abordar la cultura

y necesidades de una sociedad, se deberán hacer adaptaciones al marketing y algunas características, dadas las preferencias o especificaciones locales. Un ejemplo de este último punto, es que el recetario con el que cuentan las freidoras de aire claramente deberá ser modificado en cada nueva nación, sobre todo con el caso de Perú, en el que la gastronomía forma parte importante de su cultura, lo que además genera un nuevo tipo de marketing enfocado a los gustos locales, por lo que se puede afirmar que la empresa necesitará una respuesta local media a alta. Además, dado que busca generar economías de escala, la empresa necesita tener una alta integración global, que le permita tomar y guiar decisiones desde la casa matriz en Chile, pero contando con la flexibilidad necesaria para llegar al público objetivo de cada país. Con todo esto en consideración, se recomienda que la empresa lleve a cabo una estrategia internacional del tipo transnacional.

Con la estrategia transnacional podrá combinar la eficiencia global con la capacidad de adaptación local. Esta les permitirá optimizar las operaciones a nivel global mientras se adapta a los mercados locales cuando sea necesario, mediante técnicas de personalización en masa que les permiten atender las preferencias locales de manera eficiente y semiestandarizada.

Para identificar las vías de entrada que podría utilizar la empresa para llegar a otros países de América Latina se puede comenzar primero por descartar algunas muy obvias. Licenciamientos y franquicias se pueden descartar dado que la empresa aún no es conocida internacionalmente, y vende productos físicos. Las adquisiciones suelen ser la vía de entrada más costosa, y dado que la empresa no está pasando por su mejor momento financiero se descarta. Así, quedan 3 opciones con diferentes características, las exportaciones, las alianzas estratégicas, y las subsidiarias de propiedad absoluta. Es posible ver a las alianzas estratégicas como una opción real, sin embargo, la dificultad administrativa pone en riesgo el negocio, dada la incompatibilidad entre los aliados, los conflictos, y la complejidad de su gestión debido a diferencias culturales, políticas y económicas. Además, en las alianzas se busca complementar fortalezas y debilidades, y en este caso, las debilidades de la empresa se pueden complementar con la contratación de empresas dedicadas a estas, lo que lleva a la siguiente vía (y más probable) de entrada.

Las exportaciones se asoman como la opción más conveniente para la empresa dado su tamaño, edad, experiencia y capacidad de inversión. Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) declaran en sus estudios que este tipo de entrada a mercados extranjeros suele ser la más utilizada por empresas pequeñas, dado que generalmente requieren de inversiones iniciales bajas, al no tener que establecer operaciones en los países anfitriones. Además, al exportar, las empresas a menudo optan por firmar contratos con otras empresas locales que se encarguen de las gestiones de marketing y distribución, algo que si bien, limita las ganancias, facilita en gran cantidad las gestiones. Por su parte, las subsidiarias de propiedad absoluta. Esta vía de entrada suele ser costosa, pero, ofrece el máximo control entre todas las opciones, ya que se establecen las operaciones desde cero en todas las áreas que requiere el modelo de negocios. Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) mencionan dentro de su libro, que muchas veces la subsidiaria de propiedad absoluta es la consecuencia del éxito en un mercado extranjero luego de realizar exportaciones. Esta vía de entrada no se descarta de las opciones, ya que podría ser utilizada en un futuro, o bien se podría considerar desde un inicio si se logran abaratar los costos que implica iniciar las operaciones en el país anfitrión.

Así, se recomiendan como opciones para la entrada de la empresa a Perú las exportaciones y una subsidiaría de propiedad absoluta, ya que, además de todo lo antes mencionado, son las que más se suelen utilizar cuando se trata de una estrategia transnacional según Hitt, Ireland y Hoskisson (2015). En lo que resta de este trabajo, se evaluarán ambas opciones.

3.1.2. Business Model Canvas

A continuación se presenta el Business Model Canvas levantado en conjunto con la empresa del estudio.

Actividades clave: Tanto para las exportaciones como para la subsidiaria de propiedad absoluta las principales actividades clave corresponden a la venta de freidoras y hornos de aire. Además, algo clave dentro de su modelo de negocios corresponde también a su marketing altamente focalizado. El desarrollo de nuevos productos también corresponde a una actividad clave dentro del modelo de negocios de la empresa, ya que, no solo busca crear nuevos productos desde cero, sino que también adaptar los ya existentes para la realidad de un nuevo mercado.

Socios y asociaciones clave: Si se opta por las exportaciones, los principales socios clave corresponden a los proveedores, las empresas de transporte logística marítima y el distribuidor local en Perú. Mientras que si se opta por la subsidiaria de propiedad absoluta, los principales socios clave corresponden a los proveedores, las empresas de transporte logística marítima, las empresas de asesoramiento legal y las empresas de fulfillment. Además, ambas vías de entrada comparten también como socio clave las empresas resellers, que proporcionan sus canales de marketplace para la venta de productos, y algunas incluso fulfillment.

Recursos clave: Con ambas vías de entrada, los equipos de personas son clave para mantener el marketing altamente focalizado, el servicio de atención al cliente, y el desarrollo de nuevos productos. Además, para el caso de la subsidiaria de propiedad absoluta es clave también tener redes de almacenamiento y distribución.

Segmento del mercado: Con las freidoras y hornos de aire se apunta principalmente a dos tipos de personas: el primer segmento está orientado a las personas amantes de la comida y la cocina, que buscan innovar en sus preparaciones; mientras que el segundo segmento corresponde a personas a las que no les gusta cocinar y lo hacen por necesidad, por lo que quieren ahorrar tiempo y esfuerzo. El estrato social se mueve entre ABC1 y C2. En este caso, estos son los segmentos que se utilizan en Chile, y se mantendrán para el caso peruano dado que el levantamiento de un nuevo buyer persona específico no debería dar algo tan distinto a lo actual y también significa grandes cantidades de esfuerzo monetario y de tiempo.

Canales de venta, distribución y comunicación: Los canales de venta deberían ser los mismos para ambas vías de entrada, y corresponden principalmente a la página web propia y plataformas de marketplace. Los canales de distribución cambian entre ambas vías de entrada, para el caso de la exportación los productos son distribuidos por los canales que utilice el distribuidor oficial, y para el caso de la subsidiaria de propiedad absoluta sería a través de redes de distribución propia o redes de distribución de fulfillment. Los canales de comunicación en ambos casos corresponden principalmente a las redes sociales, motores de búsqueda y plataformas de atención al cliente.

Relación con los clientes: Las redes sociales y la página web son los principales canales que permiten llegar a los clientes potenciales, sobre todo con un modelo de negocio como este que depende mucho de su marketing comunicacional. El servicio de atención (considerando post venta y servicio técnico) al cliente amigable, eficaz y eficiente también ha sido parte importante para cuidar y fidelizar a los clientes en Chile, por lo que la empresa espera poder replicarlo de alguna manera en el país anfitrión.

Producto y propuesta de valor: El diseño propio de productos orientados a la facilidad de uso, la alta relación calidad-precio, usabilidad orientada a las necesidades y cultura de su público, y la atención al cliente, son los principales puntos que generan valor para los clientes de la marca.

Estructura de costos: Los principales costos del modelo de negocios de este proyecto consideran la compra de los productos a la fábrica, el transporte marítimo internacional (solo para el caso de la subsidiaria, ya que en exportaciones lo cubre el distribuidor), la distribución local (solo para el caso de la subsidiaria), el marketing (en diferente medida según la opción de entrada), los costos administrativos (solo para el caso de la subsidiaria) y los costos legales (solo para el caso de la subsidiaria).

Fuentes de ingresos: Para este proyecto se consideran solo dos fuentes de ingresos, la venta de freidoras de aire y la de hornos de aire. Esto es igual para ambos casos de entrada, con las exportaciones son ventas B2B, y con la subsidiaria de propiedad absoluta es B2C.

3.1.3. Análisis de recursos requeridos

En conjunto con la empresa se analizaron todos los recursos necesarios para poder llevar a cabo las actividades en el territorio extranjero. A continuación se comentan brevemente los principales recursos necesarios, y en quien recae la responsabilidad de estas dependiendo de la vía de entrada.

Para el caso de la subsidiaria de propiedad absoluta se necesita capital humano y físico para actividades legales, transporte marítimo, procesos aduaneros, almacenamiento y distribución, las cuales quedarán externalizadas. Mientras que las actividades relacionadas con la compra de los productos a la fábrica, ventas, marketing comunicacional y post venta se quedarán internalizadas, dado que requieren de capital humano con el que la empresa ya cuenta (en Anexo L el detalle).

Para el caso de las exportaciones se requiere capital humano para poder sostener las operaciones relacionadas a la compra de los productos, la venta al distribuidor, el marketing comunicacional y la post venta. Todas estas actividades se podrían llevar a cabo sin problema desde Chile por el equipo actual (en Anexo L el detalle).

3.1.4. Estimación de demanda

Se han utilizado las estimaciones de demanda para la freidora y el horno de aire que ha levantado la empresa para Chile, y se han ajustado a las estacionalidades y tamaño de mercado de Perú. Las principales estacionalidades identificadas corresponden a Abril por ser un mes de cyber, mayo por el mes de la madre, Julio por las fiestas patrias (los peruanos reciben un bono equivalente a un sueldo), Octubre por ser un mes de cyber y diciembre por navidad. Con estos meses importantes en consideración, se ha reordenado el calendario de los meses fuertes y débiles. Luego se aplicó un factor de crecimiento anual a las estimaciones de demanda, para que estas sean coherentes con el crecimiento de la economía peruana, correspondiente a un 2,4% de crecimiento anual, dato obtenido del Banco Mundial.

Dado que la marca será un competidor desconocido los primeros meses después de la entrada, es muy probable que las ventas sean mucho más bajas de lo que se espera en comparación con un mes normal. Para los primeros 3 meses se ha considerado un escenario pesimista, que corresponde a bajar las expectativas de ventas al 30%. Para los siguientes 2 meses se ha considerado un escenario neutro, que corresponde a bajar las expectativas al 50%. A partir del sexto mes, correspondiente a diciembre, se ha considerado un escenario realista, que corresponde a mantener las expectativas al 100%. Finalmente se aplicó un factor de 0,46, que expresa la relación que hay entre el PIB per cápita de Chile (15,355.5 USD) y el de Perú (7,125.8 USD).

Como resultado se ha obtenido que al final del primer año la empresa debería llegar a 2.623 unidades de la freidora de aire y 704 unidades del horno de aire. Para el tercer año deberían ser 9.455 unidades de freidora y 2.579 unidades de horno acumuladas. Mientras que al final del quinto año las cantidades deberían ser de 16.637 y 4.564 respectivamente.

3.1.5. Elaboración y análisis de estados financieros

Con el fin de poder evaluar la viabilidad financiera de este proyecto, en conjunto con la empresa se ha decidido construir un flujo de caja y un estado de resultados hasta los 5 años de funcionamiento, principalmente porque son los estados financieros que reflejan de forma más directa y sencilla cómo puede resultar para la empresa incursionar en esta travesía más allá de la frontera. El principal indicador a extraer de los flujos de caja corresponde al VAN. Para el caso de la subsidiaria de propiedad absoluta se utilizó una tasa de descuento anual del 6,64% con financiamiento en base a deuda, y 12,24% con financiamiento propio. Para el caso de las exportaciones se utilizó la misma tasa de descuento que para el caso de la subsidiaria de propiedad absoluta con financiamiento propio (Detalles de la construcción de las tasas de descuento en el Anexo M). Por el lado del estado de resultados, el principal indicador a extraer corresponde a la utilidad antes de impuestos.

3.1.5.1. Opción 1: Subsidiaria de propiedad absoluta

En el flujo de caja de la opción de subsidiaria de propiedad absoluta se consideraron como elementos principales los ingresos por venta, impuestos por venta, marketing, sueldo KAM, sueldo del equipo en Chile, comisiones, gastos por fulfillment, asesoramiento legal, facturación electrónica, gastos de viaje, costos de importación, préstamo, interes y amortización.

Se consideraron dos escenarios de financiamiento, uno en donde el proyecto se lleva a cabo con capital propio, y otro en donde se financia con un préstamo el total necesario para poder hacer las primeras importaciones de productos que se necesitan para iniciar. Para el caso del financiamiento inicial con un crédito la empresa ha dispuesto, con fines prácticos, evaluar un préstamo por \$100.408 USD, con una tasa de interés anual del 9,1 % a 5 años. Todas las cotizaciones fueron realizadas utilizando los recursos con los que cuenta la empresa. Con las cotizaciones de los servicios se logró obtener que el proyecto tiene un VAN de \$357.243,67 USD al cabo del quinto año de funcionamiento con financiamiento inicial de capital propio, con un capital de trabajo de \$131.339 USD. Mientras que por otra parte, el proyecto tiene un VAN de \$437.128,80 USD al cabo del quinto año funcionando con financiamiento inicial de crédito bancario, con un capital de trabajo de \$37.199 USD (detalle en Anexo M).

En el estado de resultados se consideraron como elementos principales las ventas netas, el inventario inicial, las compras netas, la utilidad bruta, los gastos de venta, gastos administrativos, gastos de operación, utilidad de operación, gastos financieros y utilidad antes de impuestos. Se obtuvo que el proyecto tiene una utilidad antes de impuestos de \$1.167.019 USD al final del quinto año para el caso de financiamiento propio. Mientras que por otra parte, el proyecto tiene una utilidad antes de impuestos de \$1.142.076 USD al final del quinto año para el caso de financiamiento inicial con un préstamo (detalle en Anexo M).

3.1.5.2. Opción 2: Exportaciones

En el flujo de caja de la opción exportaciones se consideraron como elementos principales los ingresos por venta, los costos por compras, los gastos por marketing y el sueldo del equipo en Chile. Se obtuvo que el proyecto tiene un VAN de \$114.921,51 USD al cabo del quinto año de funcionamiento. Esta entrada no tiene capital de trabajo, dado que los flujos son positivos desde el inicio (detalle en Anexo M).

El estado de resultados se construyó de la misma forma que en el caso de la subsidiaria de propiedad absoluta. Se obtuvo que el proyecto tiene una utilidad antes de impuestos de \$163.876 USD al final del quinto año (detalle en Anexo M).

3.2. Plan estratégico

Las evaluaciones de Perú mostraron resultados prometedores. Luego, como la empresa podría buscar continuar su expansión por América Latina, se pudieron identificar ciertas partes y factores del plan de internacionalización para Perú que darían flexibilidad al plan estratégico de toda la región, manteniendo el proceso de internacionalización sin grandes cambios en nuevos mercados. A continuación, se presenta el trabajo realizado para construir plan estratégico y las recomendaciones.

3.2.1. Identificación de factores que permiten que el plan sea medible, replicable y escalable

Para estimar los resultados en un nuevo mercado, la demanda proyectada y la demanda real son cruciales. La demanda proyectada permite tener una visión realista de las expectativas, mientras que la demanda real es el resultado final de la internacionalización. Comparar ambas demandas ayuda a evaluar la precisión de las estimaciones y la efectividad de la metodología utilizada.

Además, es importante medir el tiempo que la empresa tarda en alcanzar las expectativas de demanda. Por ejemplo, si se proyecta que en Perú se logrará un posicionamiento adecuado en seis meses, el tiempo real necesario para cumplir con estas expectativas indica si las proyecciones eran optimistas o pesimistas y mide la efectividad del equipo de marketing.

Otros puntos clave son el Valor Actual Neto (VAN) y el estado de resultados reales, comparados con los proyectados. Estas métricas financieras reflejan el éxito del proyecto y la precisión de la metodología. En general, la efectividad de las estimaciones de demanda es fundamental, ya que influye en los ingresos por ventas, gastos de importación, fulfillment y marketing, determinando el éxito financiero del proyecto.

Identificar factores replicables del proceso de entrada a Perú puede facilitar la expansión de la empresa en toda América Latina. Un primer factor es el modelo de negocios, que presenta diferencias puntuales con el de Chile. La externalización de actividades no medulares permite que el plan de internacionalización para Perú sea replicable en otros mercados con capacidades y acceso a servicios similares a los de Chile y Perú.

Un segundo factor es iniciar proyectos en países específicos con productos bien conocidos por la empresa y fácilmente adaptables a cualquier mercado, como las freidoras y hornos de aire. Estos productos, por su versatilidad, requieren solo ajustes menores en la forma de introducción y la experiencia del usuario, lo que reduce el tiempo de investigación necesario para evaluar una entrada y permite enfocarse en productos que pueden funcionar en diversas culturas.

El tercer factor es el ranking de países candidatos en América Latina. En este trabajo, México estuvo muy cerca de Perú en puntaje, lo que sugiere que los procesos de entrada en países con puntajes similares no deberían diferir significativamente. Así, lo aprendido en uno puede ser muy útil para el siguiente.

Finalmente, la estrategia internacional elegida, la transnacional, y el hecho de que el proyecto en Perú no toma más de dos años en ser rentable, también contribuyen a la replicabilidad del plan. Esto permite una rápida recuperación de la inversión y reduce el intervalo de años entre la entrada a múltiples naciones, facilitando la expansión regional.

Se han identificado aspectos del plan de internacionalización que permiten darle escalabilidad al proceso, alineados con el objetivo de la empresa de aprovechar economías de escala para obtener mayor poder en el mercado. El primer aspecto es la poca necesidad de adaptación del hardware para responder a las necesidades locales de múltiples países y culturas.

Adaptaciones menores, como cambios en presets de productos como la freidora de aire, pueden ser fácilmente manejadas por la fábrica, permitiendo la producción en masa con mínimas variaciones y acceso a economías de escala.

El segundo aspecto escalable es el enlace entre los servicios y las redes de contacto de la empresa. La externalización de varios procesos permite a la empresa acceder a contactos de su empresa de logística internacional en diversos países, facilitando servicios en menor tiempo y otorgando mayor poder de negociación contra proveedores. Esto aumenta el tamaño de la empresa como cliente y le da acceso a economías de escala en sus operaciones.

Un tercer elemento escalable son los resultados financieros. La rápida recuperación y rentabilidad del proyecto en Perú -similar a como fue en Chile- aumentan el poder de inversión de la empresa. Las utilidades generadas pueden financiar una segunda fase de internacionalización, como una expansión a un tercer país, agilizando la capacidad de respuesta ante nuevas oportunidades de mercado. El funcionamiento de más sucursales en el continente también genera mayores utilidades y mayor poder de inversión propio, impulsando la escalabilidad del proyecto.

Aunque se hizo una diferenciación entre elementos medibles, replicables y escalables, muchos de estos factores están interrelacionados. Es este conjunto de factores, actuando simultáneamente, lo que puede proporcionar la sinergia necesaria para una expansión exitosa en más países de América Latina.

3.2.2. Proceso de retroalimentación para el aprendizaje continuo

Durante el levantamiento del plan de internacionalización para Perú, algunos aspectos mostraron cierta variabilidad o incertidumbre que claramente no está expresada en la literatura del área. Es por esto que, en base a la experiencia obtenida, se ha ideado un proceso de retroalimentación para el aprendizaje continuo que podría tener un gran impacto en los escalones de la internacionalización. El proceso de retroalimentación está inspirado en el proceso Desing Thinking, tiene 4 partes, y busca preparar un plan de internacionalización, construirlo y evaluarlo, obtener aprendizajes de aspectos para los que la empresa no estaba preparada durante la construcción e implementación, y aplicar estos aprendizajes a la siguiente iteración del plan a un nuevo país dentro de la preparación de este, generando un círculo virtuoso de aprendizaje.

La preparación del plan de internacionalización, primera parte del proceso, debe contar con un esquema de los pasos que se seguirán y lo que se investigará para construir un plan. En este caso, como la primera iteración corresponde a Perú, este esquema es el que se plantea en la metodología del presente informe.

Luego, se debe construir el plan de internacionalización, que corresponde a todo el trabajo realizado a lo largo de las etapas 1, 2 y 3 del presente informe. Una vez que el plan se encuentra preparado, se pueden reevaluar ciertos aspectos para darle más simplicidad y tener así la oportunidad de probar desde el inicio si realmente fue bien pensado. Algunos aspectos que permiten simplificar un plan de internacionalización y que podrían ser considerados son:

- Dar inicio a la entrada de un país abordando solamente al público de la capital, principalmente porque representa bastante bien un mercado y facilita las conexiones de los servicios necesarios para el modelo de negocios. Luego de un año se podría volver a evaluar si efectivamente la elección del nuevo mercado fue acertada para continuar o retirarse, o cuál sector del país se debería continuar por atender.
- Si se tiene pensado llevar más de un producto al nuevo mercado, comenzar primero con el más versátil. Luego de un año se puede evaluar si efectivamente este se logra adaptar bien al mercado, si es necesario ajustar el marketing comunicacional, o si es propicio llevar un segundo producto.
- Buscar la ayuda de un reseller que pueda dar fulfillment completo, incluida la emisión de facturas a terceros. Lo ideal para este caso sería que el reseller sea conocido desde antes en el país de origen, para tener una base de ventas que respalde la oportunidad ante la vista del reseller. Luego del primer año de funcionamiento, se podría evaluar la necesidad de complejizar aún más el modelo de negocios o si es suficiente mantenerse con esta forma de trabajo.

A continuación, se deben extraer los aprendizajes que se obtuvieron durante la construcción del plan. Esta parte debe contar con una recopilación de los aspectos que presentaron variabilidad, y para los que la empresa no se encontraba preparada. Se presentan los puntos de aprendizaje obtenidos para Perú antes de la implementación:

- El primer aspecto a considerar tiene que ver con la investigación de mercado de América Latina. La variabilidad en esto, se encuentra en el análisis de competencia arrojó una mayor cantidad de competidores al final del proyecto en comparación al inicio. Esto subraya la necesidad de dos cosas, mantener un sondeo lo constante de la competencia, o utilizar la data recopilada lo antes posible para que esta no se descontinúe.
- El segundo aspecto, corresponde a la selección de los países. Si bien el ranking de países se construye con elementos variados cuantitativos y cualitativos, la situación de cada nación no es monótona, los factores considerados no se encuentran ajenos a las externalidades, y por ende, tampoco las preferencias o necesidades de la empresa. Es necesario entonces, replantear el peso de cada factor ante la entrada a un nuevo país en el proceso de América Latina, y volver a construir los resultados.
- El tercer aspecto tiene que ver con que, por el lado de la subsidiaria, al momento de cotizar los servicios de fulfillment, se descubrió que mientras más opciones existan en la cartera de posibilidades, mejores serán las negociaciones con las partes y sus propuestas. Algo similar ocurre con las empresas que ofrecen servicios de importación. El fulfillment, aunque se trate de un servicio específico, no necesariamente se encuentra en empresas que solo se dediquen a eso, sino que también, como pasó en el resultado final del proyecto de Perú, las empresas de retail lo pueden ofrecer a un bajo costo.
- Un cuarto punto, es la información valiosa que manejan los retail. Al inicio, se puso mucho esfuerzo en hacer una enorme cantidad de análisis profundos para intentar entender el mercado extranjero desde Chile, sin tener en cuenta que dentro de los contactos de la empresa existía gente que ya conocía muy bien el mercado, como sucedió al conversar con Key Account Managers, Product Managers y Business Development Managers de la categoría en Ripley, Falabella y Mercado Libre, quienes no dudaron en apoyar la idea

de la freidora y el horno de aire, pero así también fue con sugerir no continuar con el purificador de aire ya que son ellos mismos quienes han visto que esa línea de productos tenía baja rotación y bajos beneficios.

- Por el lado de las exportaciones, un punto que no se había considerado en un inicio, es que algunos distribuidores pueden llegar a ser muy exigentes cuando tienen amplia trayectoria y experiencia en el mercado, llegando a solicitar incluso una planificación de ventas y acción por parte de la marca, ya que en general la modalidad de trabajo que se observó consta de un trabajo codo a codo, con el distribuidor usando sus canales, pero con la marca impulsando las ventas.

Finalmente, estos aprendizajes obtenidos se deben incorporar para una futura segunda iteración. En ese caso, la preparación del plan se hará en base al plan de Perú. Para esta iteración se deberá considerar un menor tiempo de investigación del panorama de la competencia, y darle un enfoque a entender mejor los principales competidores. No se debe utilizar el ranking generado en esta iteración. Una vez que se haya elegido el siguiente país, la empresa deberá buscar en su red a personas de este para poder validar o refutar la decisión de los productos elegidos, a través de la información sobre las categorías que estos manejan. El tiempo que no se utilice en el primer punto mencionado, deberá ser traspasado al que se utiliza en las cotizaciones de los recursos necesarios, para ampliar la cartera de opciones y así obtener mejores propuestas.

Si bien los aprendizajes mencionados anteriormente son bastante valiosos, se espera que se puedan implementar en un periodo medianamente largo, tal vez entre 4 o 5 años, tiempo que tome a la empresa volver a explorar la idea de entrar a otro país. En el corto plazo se podrán obtener aprendizajes gracias a las simplificaciones que se expusieron en la segunda parte de este proceso, que permitirán a la empresa ajustar su funcionamiento sobre la marcha, y que servirán para estructurar con mucha más experiencia y solidez la siguiente iteración. Además, si los resultados del modelo simplificado son prometedores en el primer año, la empresa podrá tomar decisiones relacionadas con complejizar o mantener la forma de funcionar, permitiéndose descubrir si su modelo de negocios es más flexible incluso de lo que se espera o no.

Entonces, otros aprendizajes que la empresa podría obtener mientras funciona en un nuevo mercado, pueden relacionarse con cómo la categoría y el modelo de negocios se desarrolla y evoluciona, viendo, por ejemplo, que podrían darse casos en los que dentro de un país se tienen márgenes distintos de utilidad producto de características de mercado como la intensa competitividad de precios, cambios en el consumo promedio de electrodomésticos, la rapidez con la que la competencia es capaz de introducir nuevos productos que vayan descontinuando a los demás, entre otros.

Una de las principales características de la industria de los electrodomésticos es que las personas valoran bastante la relación precio calidad/capacidad, y en muchas ocasiones existen empresas tan grandes que pueden llevar esta razón a un punto en el que no permiten la competencia codo a codo de una pequeña o mediana. Es por esto que implementar los aprendizajes que ayuden a la empresa a ser más eficiente y ágil serán cruciales a la hora de competir, si lo que se busca es tener una amplia presencia en la región.

Con los aprendizajes obtenidos y luego implementados para el siguiente país, se entrará en un círculo virtuoso al iterar entre países, y mejorar constantemente dentro de los mismos. La preparación del plan para el tercer país se basará entonces en el plan de Perú corregido y mejorado.

3.2.3. Plan de acción y recomendaciones

Primero, se recomienda a la empresa volver a replantearse si la internacionalización es realmente el camino que desean llevar, ya que a pesar de tratarse de un proyecto rentable, requiere de grandes esfuerzos más allá de los monetarios.

Segundo, se recomienda a la empresa levantar un plan de ventas sólido que permita a la marca ser atractiva. Para esto se pueden basar en la información y los resultados obtenidos en los puntos 2.4.2, 2.4.3, 2.4.4, 3.1.1 y 3.1.2 del presente trabajo, y contratar una agencia de marketing peruana que permita a la empresa adaptar el contenido multimedia para sus nuevas redes sociales asociadas a Perú.

Tercero, se recomienda iniciar el proceso mediante la exportación a Perú, simplificando lo más posible el modelo de negocios el primer año, lo que podría llevar a cabo enfocándose en Lima, solamente con la freidora de aire pequeña (al ser la mejor vendida en Chile), buscando el apoyo de un distribuidor con experiencia en la categoría y colaborando con marketing cruzado. Luego de 1 año se pueden evaluar los resultados para ver si ya se tiene la capacidad financiera para dar paso a la subsidiaria de propiedad absoluta y a la entrada del horno de aire, o si es necesario dar otro año de funcionamiento con exportaciones únicamente de freidoras de aire pero realizando ajustes en el modelo de negocios. En caso de que las condiciones sean propicias para dar el salto a la subsidiaria de propiedad absoluta y la entrada del horno, de todas formas se puede hacer lo más simplificado posible durante un año, buscando el apoyo de Ripley, reseller que cuenta con un servicio de fulfillment completo, el cual incluye logística y finanzas, y con el que ya han podido generar buenos resultados en el mercado chileno, además de Estudio Fuentes para asesoramiento Legal, Bsale para servicios de facturación, ACAMAR para servicios de importación, y un KAM al menos semi-senior, que cuente con experiencia en el rubro de los electrodomésticos.

Cuarto, si luego de otro año los resultados siguen siendo positivos, la empresa ya contaría con la experiencia suficiente como para complejizar su modelo de negocios aún más en las aristas que considere necesarias, y dar inicio a la planeación de una entrada a un tercer mercado, para lo que debería utilizar el proceso de aprendizaje continuo e incorporar los aprendizajes y mejoras obtenidos en Perú tal como se describió anteriormente.

Este plan de acción se sustenta con el Modelo de Internacionalización de Uppsala, que describe como muchas empresas internacionales comienzan con las exportaciones para luego pasar a las subsidiarias de propiedad absoluta, dando pasos dentro de un conjunto de etapas lógicas que permiten el sano desarrollo de la experiencia. Con este plan de acción, se espera que la empresa pueda llevar a cabo un proceso de internacionalización controlado, que le permita aumentar su número de clientes, generando mayores volúmenes de venta y niveles de facturación, aumentando su capacidad de negociación y mejorando sus márgenes de ganancia.

3.3. Otros hallazgos

Si bien el proyecto desarrollado a lo largo de todo el presente informe busca ayudar a la empresa a tener las herramientas necesarias para poder llevar a cabo un posible proceso de internacionalización controlado, lógico y enriquecedor en el aprendizaje continuo, este último punto no necesariamente se debería encasillar únicamente a la internacionalización.

La empresa tiene una gran debilidad, y es que dentro de esta hay pocos procesos establecidos. En parte esta dolencia proviene de la alta rotación de empleados, lo que no permite el traspaso y maduración de información y habilidades entre sucesores de un cargo. Si se ve desde una perspectiva diferente, se podría decir que los cargos iteran casi desde un inicio una y otra vez, por lo que un proceso de aprendizaje continuo le permitiría a la empresa incluso aprovechar esta desventaja para transformar su cultura, a través de un constante mejoramiento de las actividades o responsabilidades que deben llevar a cabo los colaboradores, para así disminuir la rotación y permitir que los procesos se establezcan sólidamente.

Sin ir más lejos, se podría utilizar también para mejorar constantemente las aristas con las que cuenta el modelo de negocios actual. Por ejemplo, en el desarrollo de productos la empresa este año 2024 presentó un importante fallo, y es que los purificadores de agua recién ingresados a su cartera de opciones han mostrado niveles muy bajos de rotación. En este sentido, la empresa podría adaptar el proceso de aprendizaje y mejorar el proceso de introducción de nuevos productos con pasos dentro de un conjunto de etapas más lógicas y controladas, comenzando por preparar un plan de ventas para el producto, siguiente con la evaluación y simplificación de este, para darle un periodo de prueba que les permita ajustar la forma en que este se logra vender en el mercado chileno y, una vez que las condiciones son ideales, tomar la acción y aumentar las cantidad importadas, manteniendo los aprendizajes para una siguiente innovación.

Estas sencillas implementaciones del modelo de aprendizaje continuo propuesto son solo unas de tantas que la empresa podría llevar a cabo para transformar su cultura y así mejorar con el paso de los años su desempeño dentro del mercado nacional e internacional, y que, dada su corta edad, aún está a tiempo de hacer.

Capítulo 4

Discusiones

Cuando una empresa se autodeclara como Born Global, no debe tomarse a la ligera el esfuerzo que implica llevar un modelo de negocios, producto o servicio más allá de las fronteras locales. Las acciones realizadas en este proyecto se enmarcaron dentro de la exploración de nuevas oportunidades de crecimiento y requirieron una gran cantidad de horas dedicadas a la recopilación de información, análisis y evaluaciones. Todo este trabajo podría ser en vano si, en realidad, la internacionalización no es la mejor opción de crecimiento. Por ello, antes de iniciar un proceso exploratorio tan intenso, es fundamental evaluar si la internacionalización realmente aborda los problemas fundamentales que enfrenta la organización, o si simplemente es una solución que en el corto plazo aumentará los ingresos, pero que, en el largo plazo, podría provocar que la misma situación resurja en otro país. Un planteamiento inicial mucho más sólido contemplaría entonces hacer una evaluación preliminar que permita ver si otras opciones como el desarrollo de nuevos productos o el cambio en la estrategia de mercado son la respuesta correcta ante los problemas que se intentan solucionar, o en algún caso, si la misma internacionalización es realmente el camino que se debería tomar.

Dentro de los planteamientos iniciales de una eventual internacionalización se podría haber dado mucho más énfasis en comprender y descifrar qué es lo que la empresa ha hecho tan bien este último tiempo que le ha permitido tener resultados notables de ventas, pero a la vez qué es lo que ha hecho mal y que ha llevado a niveles tan bajos de utilidad. Por ejemplo, pensar en llevar purificadores de aire fuera del mercado chileno debería venir primero con el entendimiento de que si hubo resultados de ventas notables de este producto en sus inicios, fue principalmente por las condiciones sanitarias de la pandemia, las que permitían a los comercializadores marginar a niveles mucho más altos que hoy en día, cuando ya dejaron de ser una necesidad real para múltiples tipos de organizaciones. Partir por descifrar estos aspectos del modelo de negocios permite dar inicio a proyectos con una base mucho más sólida, que en consecuencia lleva a resultados mejor orientados a aprovechar las ventajas y desventajas de la forma en que opera la organización. En este caso, podría haber aportado a, por ejemplo, tener una visión más clara de cuál es la forma acertada de entrar a un mercado, sabiendo que sus principales fortalezas se hayan en su marketing y la flexibilidad con la que cuenta el modelo, y que se debe cuidar la ambición por llevar una cartera amplia de productos.

Efectivamente aumentar los clientes, las ventas, los ingresos, el poder de negociación, y los márgenes agregan valor en aspectos económicos. Sin embargo, algo con lo que se buscaba agregar valor a la empresa, es que un proceso de internacionalización con aprendizaje

continuo permite perfeccionar la capacidad de comprender a los consumidores al expandirse a nuevas culturas, en un constante desafío por mantener a flote con nuevos clientes. En consecuencia, un mayor entendimiento permite mejorar el desarrollo de sus productos, su marketing, y la atención al cliente. Justamente estos tres aspectos, corresponden a algunas de las fortalezas identificadas de la empresa. Con esto en consideración, se ha identificado que, si bien el proyecto se logró desarrollar con éxito, y los resultados son prometedores, faltó alinearlos más aún con la búsqueda de agregar valor en estas aristas.

El acceso a la data existente es por lejos uno de los aspectos que más facilita la investigación de un potencial nuevo mercado. Si bien las entrevistas con expertos del mercado peruano llevaron a descartar los purificadores de aire, esto se hizo en una etapa bastante avanzada del proyecto, y de haber considerado antes la información que estas contrapartes podían brindar, los esfuerzos hubiesen tenido mucho más foco en buscar la mejor manera de llevar a Perú un producto que, como se vio, es bastante versátil, y no en doblegar la búsqueda y análisis de información de las categorías como fue necesario en su momento al estudiar tanto las freidoras de aire como los purificadores de aire.

Dado que los fines estratégicos últimos que planteó la empresa para el proyecto se relacionaban únicamente con mejorar su situación financiera, el estudio se vio desviado en enfocar el esfuerzo en la evaluación de la factibilidad y no de la creación de valor. Incluso a pesar de esto, la metodología careció de un análisis más profundo con indicadores como el retorno sobre la inversión, la TIR o el PRC. Aspectos como estos podrían haber sido considerados dentro de la metodología a pesar de no ser aquellos en los que la empresa se encontraba más interesada.

Si bien es bueno que la empresa tenga una gran disposición a aprender mediante prueba y error, dada su situación actual podría haber sido más rigurosa en plantear sus objetivos con el proyecto de internacionalizarse en el que se enmarcó es trabajo. Por ejemplo, un objetivo de la empresa era aumentar su número de clientes, pero no se establece en cuánto ni en qué periodo de tiempo, algo que permitiría también identificar si, en base a los resultados estimados, el proyecto se encuentra alienado con lo que se espera conseguir.

En cuánto a críticas constructivas sobre la metodología empleada se rescata los siguientes puntos:

- Para el ranking de países candidatos se podría haber considerado la capacidad que tienen los mercados para ofrecer los servicios necesarios para el modelo de negocios, como por ejemplo, si el fulfillment se encuentra o no desarrollado en el país, parte fundamental del funcionamiento de la empresa a pesar de ser una actividad externalizada. El principal motivo de que esto no se haya hecho así, corresponde a que el ranking se adaptó para observar las oportunidades de mercado y la facilidad de entrada, y no así la facilidad de operación.
- El estudio de promociones debería hacerse con mucho más rango de tiempo, para poder ir almacenando el historial de publicidad de las plataformas que se utilizaron, ya que algunas lo borran. Esto se podría haber logrado con una planificación detallada desde un comienzo del proyecto.
- El proyecto abarcaba demasiados puntos como para tratarse de una memoria de título, lo que genera que los tiempos sean muy ajustados y no haya tanta profundidad en los

análisis. Sobre esto mismo, se debería haber tenido un equipo más grande dentro de la empresa, ya que solo el estudiante estaba a cargo del proyecto, perdiendo de vista algunos puntos importantes, sobre todo en las que el estudiante no se encuentra tan especializado.

- La estimación de demanda parece haber sido bastante básica, para efectos prácticos esto facilita el proceso, pero aún así es necesario perfeccionarla, tal vez invirtiendo recursos con agencias, dado que es la parte más fundamental que mueve las estimaciones de resultados.

Capítulo 5

Conclusiones

Con los resultados del estudio interno se logró cumplir el objetivo 1 del presente, identificando que la empresa no está pasando por su mejor momento financiero, pero algo que podría hacerla destacar es su enfoque estratégico innovador que combina la búsqueda constante de oportunidades y una relación precio-calidad favorable. Esta estrategia ha sido fundamental para establecer sus competencias centrales y ventajas competitivas, posicionándola de manera sólida en el mercado chileno y preparándola para la expansión internacional. Además, la externalización de actividades no esenciales y la internalización de procesos críticos han permitido a la empresa enfocarse en sus fortalezas y competencias clave. Este modelo de negocio, que ha demostrado ser exitoso en Chile podría ser replicable en otros mercados, lo que facilita un proceso de este tipo.

Además, se logró articular un proyecto bastante sólido en comparación con la experiencia anterior de la empresa en Colombia, buscando ir a otros mercados para conseguir nuevos clientes, la extensión del ciclo de vida de sus productos, la integración de operaciones a escala global y la reducción de costos mediante economías de escala. La elección de la línea de freidoras de aire, se basó en factores como la etapa del ciclo de vida, la experiencia en ventas, costos y facilidad de uso. Pero como se mencionó en las discusiones, esta parte podría haber estado mucho más orientada a la creación de valor para obtener mejores resultados a dar un enfoque claro y no superficial a las actividades.

Con los resultados de la selección del mercado se logró cumplir con el objetivo 2, identificando que en América Latina, y particularmente Perú, se presenta una oportunidad de mercado significativa, con tendencias similares en salud y bienestar que se pueden abordar tal como ya se hace en Chile. Del análisis PESTEL lo que más se puede rescatar es la necesidad de centrarse en el consumidor peruano, considerando su cultura y medio ambiente. Además, existen grandes oportunidades en los principales marketplaces de Perú, especialmente gracias a los contactos ya establecidos en Chile y el poco entendimiento de las marcas competidores con el consumidor peruano. Con esto, se le ha podido dar claridad a la empresa del país a través del cual podría dar inicio a un proceso de internacionalización, que cuenta con las condiciones ideales para no volver a caer en un error como Colombia. A pesar de esto, los resultados podrían haber sido distintos si se hubiera considerado la amplitud de opciones en los servicios requeridos, ya que si bien Perú es un país grande, puede que no sea el que más desarrollado tenga, por ejemplo, el fulfillment.

De los resultados de la etapa de estrategia y modelo de negocios se logró cumplir con los objetivos 3 y 4, entregando a la empresa una estrategia internacional adecuada tanto al país de destino como a sus cualidades y capacidades, recomendando una estrategia transnacional que equilibra la integración global con la respuesta local. Esta estrategia permitirá mantener operaciones unificadas alrededor de la oficina matriz mientras se adaptan a las necesidades locales de cada mercado, aprovechando la adaptabilidad y la fortaleza en marketing de la empresa. Las exportaciones y las subsidiarias de propiedad absoluta son las vías de entrada más adecuadas, y los análisis financieros muestran que ambas vías son rentables en el corto y mediano plazo, teniendo así opciones de crecimiento sanas para la empresa.

Además, los equipos de personas son un recurso crucial para el éxito del modelo de negocios, por lo que la empresa debe invertir en su capital humano y mantener su enfoque adaptativo para captar y fidelizar clientes en nuevos mercados. La estrategia multicanal agresiva es clave para responder a las necesidades locales y diferenciarse de los competidores. Los resultados de esta parte podrían haber sido más detallado si se hubiera trabajado en la discusión relacionada al tiempo que se destinó al entendimiento de las promociones de la competencia.

De los resultados de la etapa del plan estratégico se logró cumplir con el objetivo 5, identificando que la efectividad de la internacionalización depende en gran medida de la precisión en la estimación de demanda, y que comparar la demanda real con la proyectada es esencial para ajustar las metodologías y asegurar el éxito en nuevos mercados. Además, la selección de productos adaptables, como la freidora y el horno de aire, permite acelerar el proceso de internacionalización al reducir el tiempo de investigación y adaptación en nuevos mercados. La estrategia transnacional, junto con la escalabilidad lograda por la mínima adaptación de productos, la utilización de redes de contacto y servicios externalizados, y la rápida recuperación de la inversión, favorece la reinversión en nuevos mercados, permitiendo así que la empresa pueda pensar a futuro en cumplir con la meta de ser un actor importante dentro de la industria en América Latina.

Implementar la recomendación del proceso de retroalimentación basado en el Design Thinking permite mejorar continuamente el plan de internacionalización. La aplicación de aprendizajes específicos durante el proceso no solo contribuye a una mejor adaptación en futuros mercados, sino que también asegura una mejora constante en la metodología empleada y la generación de valor agregado para la empresa.

Finalmente, se recomienda a la empresa volver a evaluar la internacionalización como estrategia de crecimiento antes de usarla dados los altos niveles de esfuerzo que esta implica, comenzar con exportaciones y luego ir pasar a una subsidiaria, desarrollar un plan de ventas sólido adaptado a las necesidades locales, utilizar los proveedores recomendados, y aplicar los aprendizajes del proceso de retroalimentación continua para optimizar la entrada a nuevos países, además del plan de acción que se espera le permita cumplir con las metas y objetivos que se plantea.

Capítulo 6

Bibliografía

Adamodar. Country Default Spreads and Risk Premiums. 2024, Enero 5. Recuperado de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Adamodar. Levered and Unlevered Betas by Industry. 2024, Enero 5. Recuperado de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Andina. Presidenta Dina Boluarte enfatiza compromiso del Perú con comercio internacional. 2024, Mayo 6. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-presidenta-dina-boluarte-enfatiza-compromiso-del-peru-comercio-internacional-984634.aspx>

Banco Central de Chile. Tasas de Interés. 2024, Julio 19. Recuperado de https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311?cbFechaInicio=2016&cbFechaTermino=2024&cbFrecuencia=DAILY&cbCalculo=NONE&cbFechaBase=

Banco Mundial. Índice de desempeño logístico: Total (De 1= bajo a 5= alto) - Chile, Argentina, Bolivia, Brazil, Colombia, Cuba, Ecuador, Guatemala, Honduras, Mexico, Nicaragua, Peru, Dominican Republic, Venezuela, RB, Haiti. 2022. Recuperado de https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?end=2022&locations=CL-AR-BO-BR-CO-CU-EC-GT-HN-MX-NI-PE-DO-VE-HT&most_recent_value_desc=false&start=2007&view=chart

Banco Mundial. Perú Panorama general. 2024, Abril 15. Recuperado de [https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#:~:text=Se%20espera%20que%20el%20PIB,y%20la%20ampliaci%C3%B3n%20de%20Toromocho\).](https://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview#:~:text=Se%20espera%20que%20el%20PIB,y%20la%20ampliaci%C3%B3n%20de%20Toromocho).)

Banco Mundial. PIB per cápita, PPA (\$ a precios internacionales actuales). 2024. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.PP.CD>

BBC. Los países de América Latina que más y menos crecieron en 2023, según el último informe de la Cepal. 2023, Diciembre 15. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/articulos/c13y82dn35ro>

Cámara de Comercio de Santiago. 2023. Recuperado de <https://www.ccs.cl/2023/10/20/camara-de-comercio-de-santiago-proyecta-un-aumento-de-hasta-un-5-en-comercio-electroni>

co-para-2024/

Cámara de Comercio de Santiago. Tendencias del e-commerce. 2023. Recuperado de https://www.ccs.cl/?jet_download=00962b867667c7684f6a86fa0eacefbd219168ee

Cámara de Comercio de Santiago. Tendencias del e-commerce. 2023. Recuperado de <https://capece.org.pe/>

CEPAL. La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe aumentó un 55,2% en 2022, alcanzando su máximo valor histórico. 2023, Julio 10. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/comunicados/la-inversion-extranjera-directa-america-latina-caribe-aumento-un-552-2022-alcanzando-su>

Chevalier, S. El comercio electrónico sigue creciendo en América Latina. Statista. 2024, Enero 31. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/22835/boom-del-e-commerce-en-latinoamerica/>

EMR ACLAIGHT Enterprise. Mercado de Electrodomésticos de Cocina en América Latina. 2024. Recuperado de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-electrodomesticos-de-cocina-en-america-latina>

EMR ACLAIGHT Enterprise. Mercado de Electrodomésticos en Chile. 2024. Recuperado de <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-electrodomesticos-en-chile>

García, Gloria. Estrategias de internacionalización de la empresa: cómo realizar negocios internacionales. 1a ed. Madrid: Ediciones Pirámide, 2012.

Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E. Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos. 11a ed. Santa Fe, México: Cengage, 2015.

Indeed. Sueldo de Key account manager en Perú. 2024, Mayo 15. Recuperado de <https://pe.indeed.com/career/key-account-manager/salaries>

Infobae. La Argentina es el país de América Latina con más impuestos sobre las importaciones. 2023, Julio 28. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2023/07/28/la-argentina-es-el-pais-de-america-latina-con-mas-impuestos-sobre-las-importaciones/>

La Cámara. Ecommerce: 15 millones de personas comprarían por internet en el 2023. 2023, Julio 11. Recuperado de <https://lacamara.pe/ecommerce-15-millones-de-personas-comprarian-por-internet-en-el2023/#:~:text=Seg%C3%BAn%20cifras%20de%20la%20C%C3%A1maradel%2016%25%20respecto%20al%202022>

Melo, M. El desempleo en Latinoamérica. Statista. 2023, Junio 28. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/18130/tasa-de-desempleo-en-paises-seleccionados-de-america-latina/>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. ELE-5: Características Financieras de las

Empresas Chilenas. 2019, Febrero. <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2019/03/Informe-de-resultados-ELE-5-Financiamiento.pdf>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Tratado de Libre Comercio entre el Perú y China. https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/en_vigencia/china/inicio.html

Monsalve, M. Asfixiados: Perú, Chile, México, Guatemala y Colombia, los países más contaminados de Latinoamérica. El País. 2023, Marzo 17. Recuperado de <https://elpais.com/america-futura/2023-03-17/asfixiados-peru-chile-mexico-guatemala-y-colombia-los-paises-mas-contaminados-de-latinoamerica.html>

Morales, Y. Desde el 2021 aumentó el tamaño de la clase media en América Latina: BM. El Economista. 2023, Agosto 13. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/economia/Desde-el-2021-aumento-el-tamano-de-la-clase-media-en-America-Latina-BM-20230813-0067.html>

Mordor Intelligence. Chile Home Appliances Market Size and Share Analysis - Growth Trends and Forecasts (2024 - 2029). 2024. Recuperado de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/chile-home-appliances-market-industry>

Mordor Intelligence. Growth Trends and Forecasts (2024 - 2029). Recuperado de <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/latin-america-home-appliances-market-industry>

Quesada, Federico. "La estructura en empresas de internacionalización acelerada o Born Globals." Tec Empresarial, vol. 5, no. 2, 2011, pp. 39-48.

Salazar, Eduardo. "La internacionalización de empresas." Subido a ResearchGate, 2023. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/373978604_LA_INTERNACIONALIZACION_DE_EMPRESAS. [Consulta: 29/04/2024].

Statista. Household Appliances - Chile. 2024. Recuperado de <https://www.statista.com/outlook/cmo/household-appliances/chile#:~:text=In%202024%2C%20the%20revenue%20in,US%241.97bn%20in%202024.>

Statista. Household Appliances - Perú. 2024. Recuperado de <https://www.statista.com/outlook/cmo/household-appliances/peru>

Statista. Ranking de los países de América Latina y el Caribe por tasa de inflación en 2023 y 2024. 2024. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1280168/paises-por-tasa-de-inflacion-en-america-latina-y-el-caribe/>

SUBREI. Chile-Perú. Acuerdo de Libre Comercio. Recuperado de <https://www.subrei.gob.cl/acuerdos-comerciales/acuerdos-comerciales-vigentes/peru>

Thompson, Arthur A.; Gamble, John E.; Peteraf, Margaret A.; Strickland III, A. J. Administración estratégica: teoría y casos. 18a ed. Santa Fe, México: McGrawHill, 2012.

Anexos

Anexo A. Información del mercado chileno



Figura A.1: Concentración del mercado de electrodomésticos en Chile y sus líderes. Fuente: Mordor Intelligence.

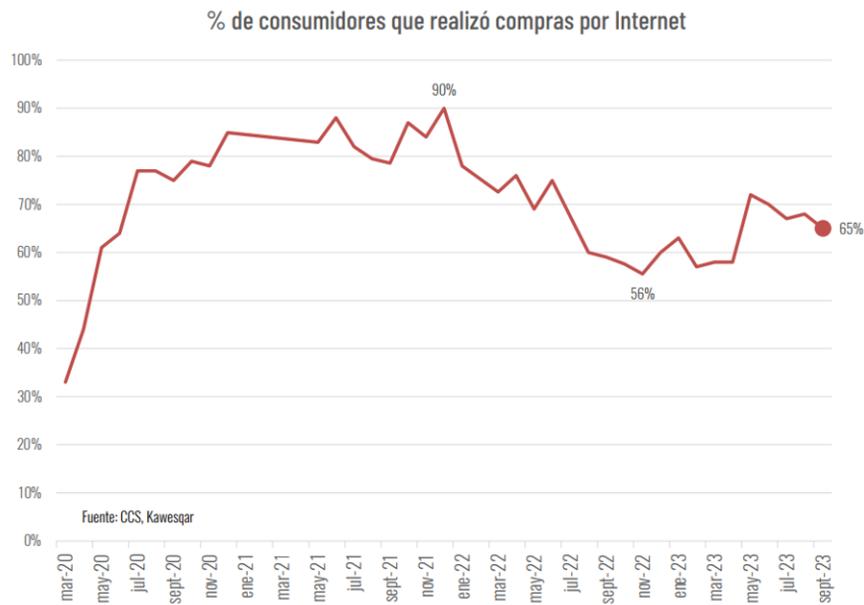


Figura A.2: Porcentaje de consumidores que realizó compra por internet. Fuente: CCS, Kawesqar.

Principales categorías de compra online

Fuente: CCS, Kawesqar

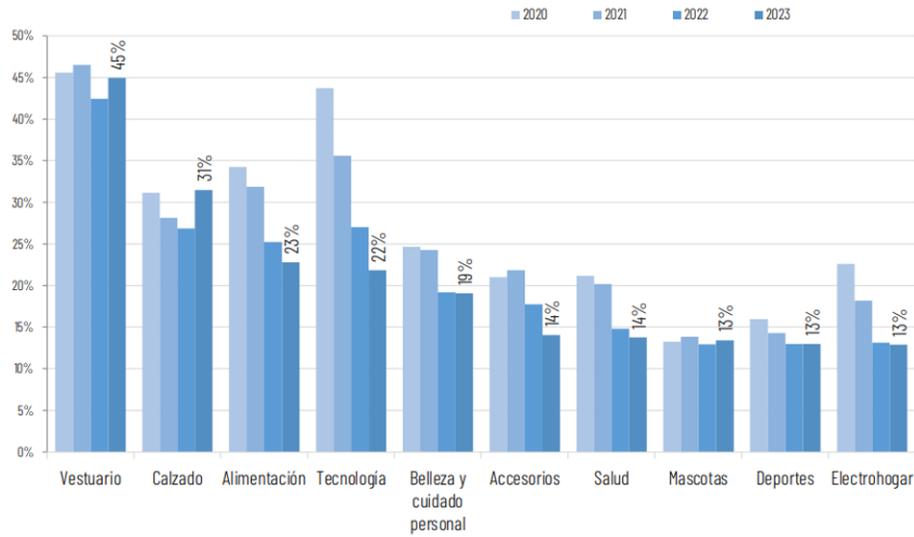


Figura A.3: Principales categorías de compra online. Fuente: CCS, Kawesqar.

Penetración de las ventas online por rubro de bienes durables

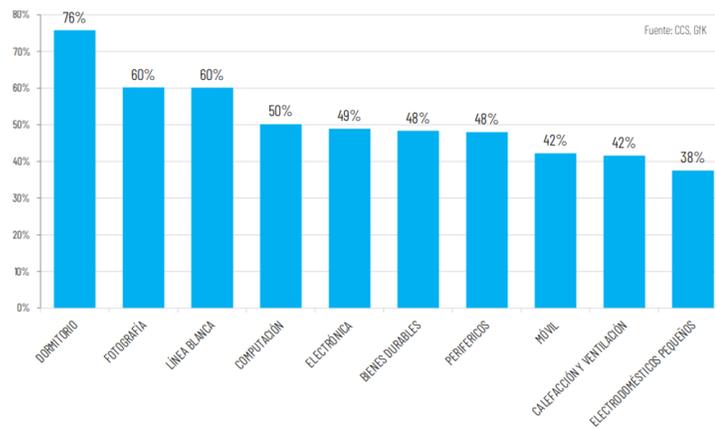


Figura A.4: Penetración de las ventas online por rubro de bienes durables. Fuente: CCS, GfK.

Anexo B. Información de la empresa

- Organigrama de la empresa:

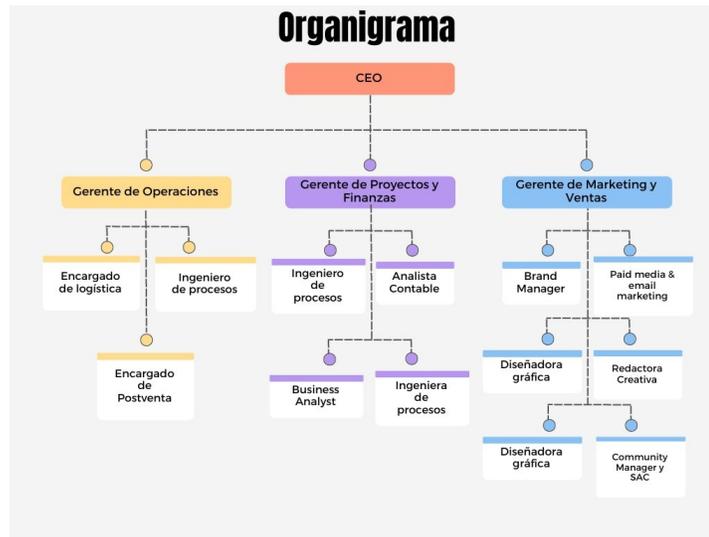


Figura B.1: Organigrama de la empresa. Fuente: Empresa del estudio.

Sus valores:

- Data driven: Decisiones en base a datos, minimizar los supuestos y buscar generar información constantemente.
- Independientes y proactivos: Puedan tomar decisiones, definir y priorizar sus actividades, entendiendo la misión y visión de la empresa.
- Flexibles: Nos adaptamos según los cambios.
- Ingeniosos (resourceful): Habilidadosos para buscar soluciones rápidas e inteligentes para superar las dificultades.
- Trabajo en equipo y colaborativo: “El talento gana partidos, pero el trabajo en equipo y la inteligencia gana campeonatos” - Michael Jordan.
- Humildad y respeto: Aceptar las opiniones ajenas y aceptar que uno no siempre tiene la razón. Dar feedback y recibir feedback de manera respetuosa.
- Hambre por crecer: Buscar siempre seguir creciendo y plantearse objetivos desafiantes.
- Íntegros y honestos: Ser transparentes con los errores y no ocultar información necesaria para el equipo.
- Cultura enfocada en el cliente: Cuidar a los que nos da trabajo.

Propuesta de valor:

- Conocemos nuestros productos, y entregamos soluciones efectivas a cualquier requerimiento.
- No solo te vendemos el producto, sino te enseñamos a sacarle el mayor provecho.
- Estamos tan seguros de nuestra calidad que damos garantía extendida y 30 días de arrepentimiento.

- Ofrecer productos de buena calidad y buen diseño a buen precio.
- Productos desarrollados pensados específicamente para cada mercado.
- La experiencia al cliente y el servicio al cliente de excelencia.

A continuación se presenta el crecimiento de los ingresos brutos de la empresa entre los años 2020 y 2023:

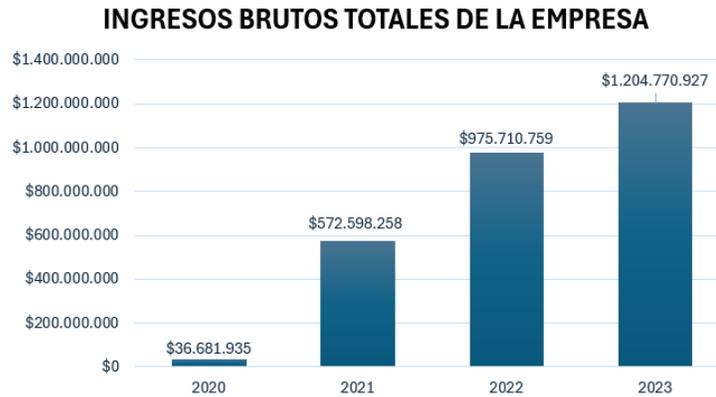


Figura B.2: Ingresos totales de la empresa por año. Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan las utilidades de la empresa a lo largo de los años.

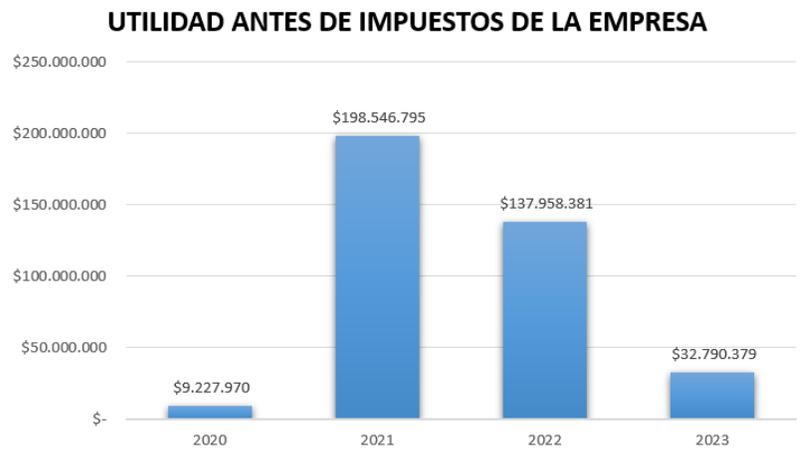


Figura B.3: Utilidad antes de impuestos de la empresa por año. Fuente: Elaboración propia.

Se presenta el crecimiento de los ingresos brutos de la empresa de forma mensual entre los años 2020 y 2023:

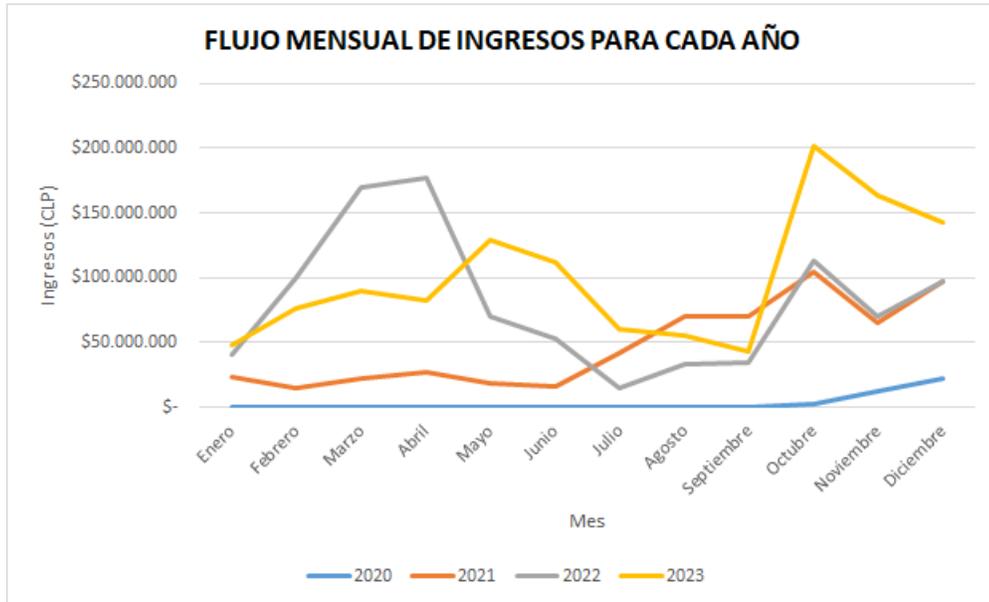


Figura B.4: Flujo de ingresos mensuales para cada año. Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta el crecimiento de los ingresos brutos por línea de negocios (los datos en estos gráficos pueden no calzar con los anteriores dado que no consideran ingresos específicos no vinculados a una línea de negocios):

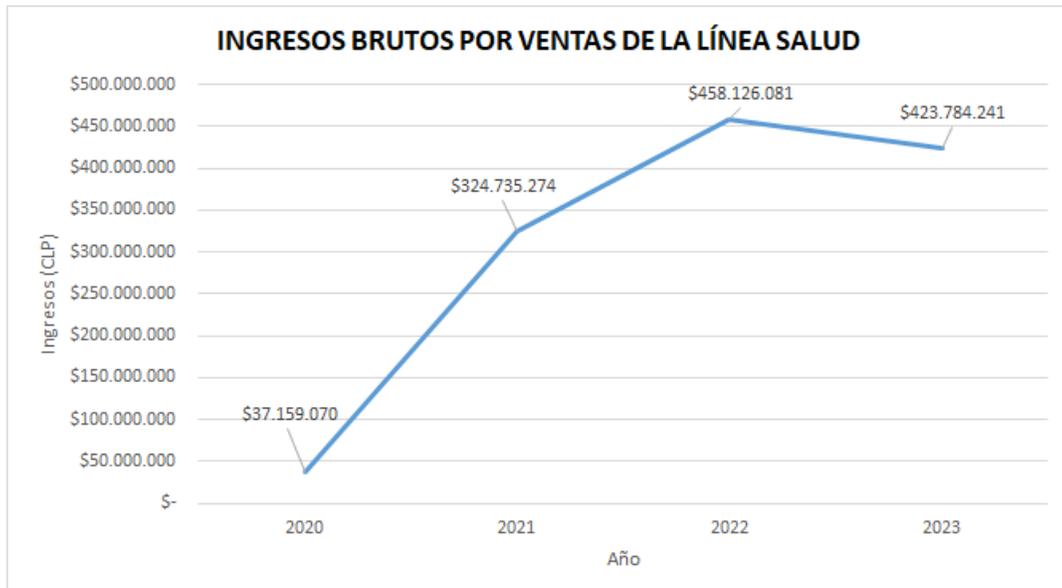


Figura B.5: Ingresos totales de la empresa por la línea salud. Fuente: Elaboración propia.

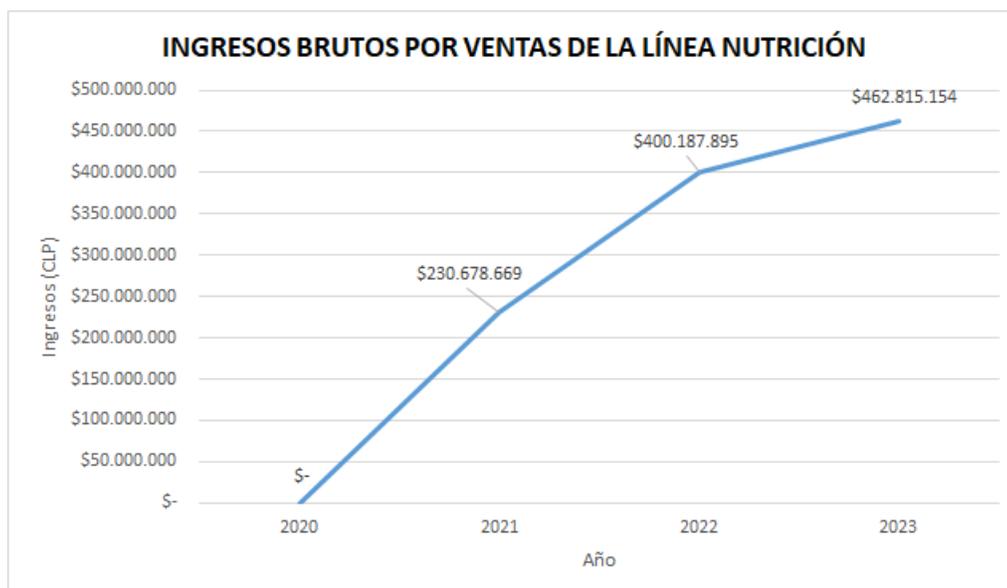


Figura B.6: Ingresos totales de la empresa por la línea nutrición. Fuente: Elaboración propia.

Descripción detallada de las actividades de la empresa.

- **Proyección de demanda:** Al inicio del año la empresa realiza la proyección de demanda para el periodo completo. Para esto analizan la demanda histórica y las condiciones del mercado, pero además, el área de operaciones requiere de una coordinación integral junto con el área comercial y el área de marketing, ya que deben integrar la demanda extra para campañas o épocas específicas.
- **Producción:** Actualmente la fabricación de los productos de la empresa se encuentra externalizada. Específicamente, la producción se lleva a cabo por otra empresa manufacturera en Ningbo, China. La fabricación de un lote de productos puede tomar entre 40 y 45 días hábiles dependiendo de la fábrica, y cada mes se realiza un nuevo pedido relacionado con la siguiente sección.
- **Planificación de pedidos:** Tal como la planificación de demanda, al inicio del año se hace la planificación de los pedidos que se realizarán a la fábrica en China. Esta planificación considera el stock disponible, un stock de seguridad y la proyección de demanda, pero de todas formas cada pedido es confirmado mes a mes.
- **Transporte internacional:** Los lotes producidos son enviados desde China por vía marítima con una empresa forwarder. El envío toma aproximadamente 45 días.
- **Almacenamiento y distribución:** La empresa cuenta con su propio centro de distribución, en el cual almacenan los productos una vez que llegan desde el puerto, sin embargo, la distribución se encuentra externalizada. Cabe destacar que la empresa también utiliza los servicios de fulfillment en algunos canales.

Anexo C. Rol del estudiante

El trabajo se enmarca dentro de la participación como practicante en el amplio proceso de internacionalización de la empresa, para el cual el se asume el rol de Líder de Internacionali-

zación. En este contexto, se desarrolla el subproyecto centrado en el plan de internacionalización, donde el estudiante juega un papel crucial. Su función es aportar una visión crítica, casi externa, sobre cómo se debería llevar a cabo el proyecto, desarrollando recomendaciones aplicables a múltiples países. Este proceso iterativo tiene un enfoque en el aprendizaje continuo, ya que implica dejar un proceso que permita evaluar y criticar cada nueva implementación para perfeccionar las recomendaciones futuras.

El resultado final de este subproyecto del plan de internacionalización para América Latina, incluirá recomendaciones estratégicas sobre la conveniencia de internacionalizar la empresa y un plan de acción para la entrada a un nuevo país, enfatizando la importancia del aprendizaje continuo a través de las iteraciones del proyecto. Todo ello será evaluado por el CEO de la organización.

Dadas su estructura y alcances, este subproyecto contribuye significativamente al proyecto global de internacionalización, ya que, a través de sus recomendaciones, busca mejorar la toma de decisiones y optimizar los futuros resultados.

Anexo D. Cronograma

Etapas	ACTIVIDADES	MARZO			ABRIL			
		Viernes						
		15-03-2024	22-03-2024	29-03-2024	05-04-2024	12-04-2024	19-04-2024	26-04-2024
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7
			Informe 1	Present. 1	Retro. 2			
Etapa de preparación	1 Confección del informe 1							
	2 Confección de la pres. 1							
	3 Corrección del informe 1							
	4 Revisión de bibliografía							
Etapa 1: Estudio interno	5 Actividad 1: análisis interno							
	6 Actividad 2: articulación del proyecto							
	7 Actividad 3: portafolio							
Etapa 2: Selección del mercado objetivo	8 Actividad 1: Análisis de América Latina							
	9 Actividad 2: Elaboración del ranking							
	10 Actividad 3: Análisis PESTEL							
	11 Actividad 4: canales, competidores, precios y promoción							
	12 Actividad 5: oportunidades y amenazas							
Etapa 3: Estrategia y modelo de negocios	13 Actividad 1: Articulación de la estrategia internacional							
	14 Actividad 2: Business Model Canva							
	15 Actividad 3: rrecursos							
	16 Actividad 4: Estimación de demanda							
	17 Actividad 5: Estados financieros							
Etapa 4: Propuesta de plan de internacionalización	18 Actividad 1: Identificación de factores							
	19 Actividad 2: sistema de retroalimentación/mejora continua							
	20 Actividad 3: Plan de internacionalización							

Figura D.1: Cronograma del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Etapas	ACTIVIDADES	MAYO					JUNIO			
		Viernes								
		03-05-2024	10-05-2024	17-05-2024	24-05-2024	31-05-2024	07-06-2024	14-06-2024	21-06-2024	28-06-2024
	RECESO 1	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 13	RECESO 2	Semana 14	
			Informe 2	Present. 2	Retro. 2				Informe 3	
Etapa de preparación	1 Confección del informe 1									
	2 Confección de la pres. 1									
	3 Corrección del informe 1									
	4 Revisión de bibliografía									
Etapa 1: Estudio interno	5 Actividad 1: análisis interno									
	6 Actividad 2: articulación del proyecto									
	7 Actividad 3: portafolio									
Etapa 2: Selección del mercado objetivo	8 Actividad 1: Análisis de América Latina									
	9 Actividad 2: Elaboración del ranking									
	10 Actividad 3: Análisis PESTEL									
	11 Actividad 4: canales, competidores, precios y promoción									
	12 Actividad 5: oportunidades y amenazas									
Etapa 3: Estrategia y modelo de negocios	13 Actividad 1: Articulación de la estrategia internacional									
	14 Actividad 2: Business Model Canva									
	15 Actividad 3: rrecursos									
	16 Actividad 4: Estimación de demanda									
	17 Actividad 5: Estados financieros									
Etapa 4: Propuesta de plan de internacionalización	18 Actividad 1: Identificación de factores									
	19 Actividad 2: sistema de retroalimentación/mejora continua									
	20 Actividad 3: Plan de internacionalización									

Figura D.2: Cronograma del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Etapas	ACTIVIDADES	JULIO			
		Viernes	Viernes	Viernes	Lunes
		05-07-2024	12-07-2024	19-07-2024	22-07-2024
		Semana 15	Semana 16	Semana 17	Semana 18
	Present. 3	Retro. 3		INFORME FINAL	
Etapa de preparación	1 Confección del informe 1				
	2 Confección de la pres. 1				
	3 Corrección del informe 1				
	4 Revisión de bibliografía				
Etapa 1: Estudio interno	5 Actividad 1: análisis interno				
	6 Actividad 2: articulación del proyecto				
	7 Actividad 3: portafolio				
Etapa 2: Selección del mercado objetivo	8 Actividad 1: Análisis de América Latina				
	9 Actividad 2: Elaboración del ranking				
	10 Actividad 3: Análisis PESTEL				
	11 Actividad 4: canales, competidores, precios y promoción				
	12 Actividad 5: oportunidades y amenazas				
Etapa 3: Estrategia y modelo de negocios	13 Actividad 1: Articulación de la estrategia internacional				
	14 Actividad 2: Business Model Canva				
	15 Actividad 3: rrecursos				
	16 Actividad 4: Estimación de demanda				
	17 Actividad 5: Estados financieros				
Etapa 4: Propuesta de plan de internacionalización	18 Actividad 1: Identificación de factores				
	19 Actividad 2: sistema de retroalimentación/mejora continua				
	20 Actividad 3: Plan de internacionalización				

Figura D.3: Cronograma del proyecto. Fuente: Elaboración propia.

Anexo E. Definición de los principales incentivos para la internacionalización

Extender el ciclo de vida de un producto

También llamado “tener acceso a clientes nuevos” (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012), explica que las empresas suelen internacionalizarse cuando sus innovaciones locales alcanzan una fase de madurez y detectan demandas similares en mercados extranjeros que

aún están en etapas tempranas de desarrollo del ciclo de vida del producto, optando así por exportar para satisfacer esas nuevas necesidades.

Tener acceso más fácil a recursos y capacidades

Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) postulan esta razón desde una perspectiva mucho más operacional, en donde las empresas se internacionalizan para poder acceder a materias primas escasas en el territorio local o mano de obra barata. Mientras que Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) añaden la idea de que algunas empresas lo pueden realizar para aumentar sus conocimientos técnicos y poder acceder a nuevas redes de distribución.

Oportunidades para integrar las operaciones a escala global

Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) plantean esta idea basándose en cómo la industrialización de los países y la mayor comunicación global han generado que la demanda de ciertos productos y mercancías sea cada vez más similar entre distintas regiones, por lo que las empresas se internacionalizan con el objetivo de satisfacer aquellas demandas, las cuales incluso podrían compartir comportamientos de consumo gracias a cómo los mercados se emulan entre sí en la actualidad.

Oportunidades para un mejor uso de las tecnologías que se desarrollan con rapidez

Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) destacan que el avance tecnológico, como el uso de internet y aplicaciones móviles, facilita la integración de factores clave como comercio, cultura, capital y trabajo en los mercados exteriores, permitiendo que las empresas organicen sus operaciones a nivel global de forma más eficiente y cohesiva.

Tener acceso a consumidores en los mercados emergentes

Similar al primer incentivo postulado, Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) hacen un énfasis especial en países emergentes, como China e India, que dada su población ofrecen una enorme demanda potencial de bienes y servicios, pero que podrían implicar mayores riesgos políticos y económicos.

Aprovechar las capacidades esenciales

Una empresa con recursos y capacidades competitivamente valiosos a menudo incrementa una posición de líder de mercado en su país a una posición de liderazgo comercial regional o global al aprovechar mejor estos recursos. Las empresas suelen aprovechar sus recursos en el extranjero al mantener un modelo de negocios exitoso en forma de plano básico para sus operaciones internacionales (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012: 200).

Reducción de los costos mediante economías de escala, experiencia y un mayor poder de compra

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) postulan que muchas empresas deciden internacionalizarse ya que su mercado local no les brinda la demanda suficiente como para captar economías de escala en diversas áreas del modelo de negocios, quieren disminuir costos de insumos al aumentar su poder de compra, o porque buscan ganar experiencia y avanzar en la curva de aprendizaje.

Dispersión de los riesgos del negocio en una base de mercado más amplia

Una empresa reparte sus riesgos del negocio cuando opera en varios países, en lugar de depender exclusivamente de las operaciones en unos cuantos países. Así, si la economía de ciertos países se va a la baja en determinado momento, una empresa con operaciones en buena parte del mundo puede mantenerse con ventas boyantes en otros lugares (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012: 201).

Anexo F. Estrategias internacionales

Estrategia multinacional

En esencia, una estrategia multinacional representa un planteamiento de pensar y actuar localmente de una estrategia internacional (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012: 218). Con esta estrategia, la compañía necesita mucha sensibilidad para responder a lo local, pero poca integración global (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2015: 236).

Una estrategia multinacional tiene decisiones descentralizadas de la oficina matriz, ya que se encuentra orientada a satisfacer las necesidades de los consumidores locales de cada país en el que participa la empresa que vienen derivadas de su idiosincrasia, y es necesario que cada unidad de operaciones pueda adaptar el portafolio a estas para tener una alta respuesta de competitividad local.

Tanto Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), como Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), plantean las complejidades que tienen este tipo de estrategias:

- Las estrategias multinacionales dificultan la transferencia de conocimiento dentro de la compañía, dado que las acciones están orientadas a las condiciones locales probablemente no compartidas entre naciones.
- Dado que el portafolio de productos puede variar ampliamente entre países se tienen costos de producción y distribución más altos, perdiendo la capacidad de generar economías de escala.
- Las estrategias multinacionales no propician el desarrollo de alguna ventaja competitiva global única al competir de forma local, y presentan, probablemente, un conjunto de pequeñas ventajas competitivas locales.

Estrategia global

Una estrategia global representa un enfoque de pensar y actuar globalmente (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012: 219). Esta estrategia indica que la compañía tiene mucha necesidad de una integración global y poca necesidad de una sensibilidad a lo local (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2015: 236).

Una estrategia global tiene decisiones centralizadas en la oficina matriz, ya que se encuentra orientada a perseguir niveles altos de estandarización de los productos para los mercados de los distintos países a través del uso de las economías de escala, y no es necesario adaptar el portafolio a las necesidades locales, puesto que se piensa que estas son similares.

Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012) han identificado 4 complejidades que tienen este tipo de estrategias:

- No permiten a las empresas abordar las necesidades locales de forma tan precisa como lo hacen los rivales locales (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012: 220).
- Tienen menos posibilidades de responder a los cambios en las condiciones de los mercados locales, ya sean en forma de nuevas oportunidades o amenazas competitivas (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012: 220).
- Elevan los costos de transporte y pueden implicar mayores aranceles por la logística global.
- Requieren mayores costos de coordinación debido a la labor más compleja de administrar acciones integradas globalmente (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012: 220).

Estrategia transnacional

Una estrategia transnacional es un enfoque de pensar globalmente y actuar localmente (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012: 220). Con esta estrategia, la compañía necesita mucha integración global y también mucha sensibilidad a lo local (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2015: 238).

Una estrategia transnacional requiere de coordinación global y flexibilidad local, ya que se encuentra orientada a perseguir eficiencia global y capacidad de respuesta local, al aplicar técnicas de personalización en masa que les permiten atender preferencias locales de manera eficiente y semiestandarizada.

Tanto Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), como Hitt, Ireland y Hoskisson (2015), plantean las complejidades que tienen este tipo de estrategias:

- Son difíciles de utilizar dado que requiere de lo que Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) llaman “coordinación flexible”, que implica variar elementos de la estrategia localmente con compromiso individual, pero manteniendo una visión compartida.
- Exigen mucho a la organización debido a la necesidad de cumplir con objetivos que entran en conflicto al mismo tiempo (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012: 221).

A continuación, se presenta un gráfico que ilustra de buena manera la comparación entre cómo las 3 tipos de estrategias mencionadas varían en las dimensiones de la necesidad de respuesta sensibilidad para reaccionar ante local y la necesidad de integración global:

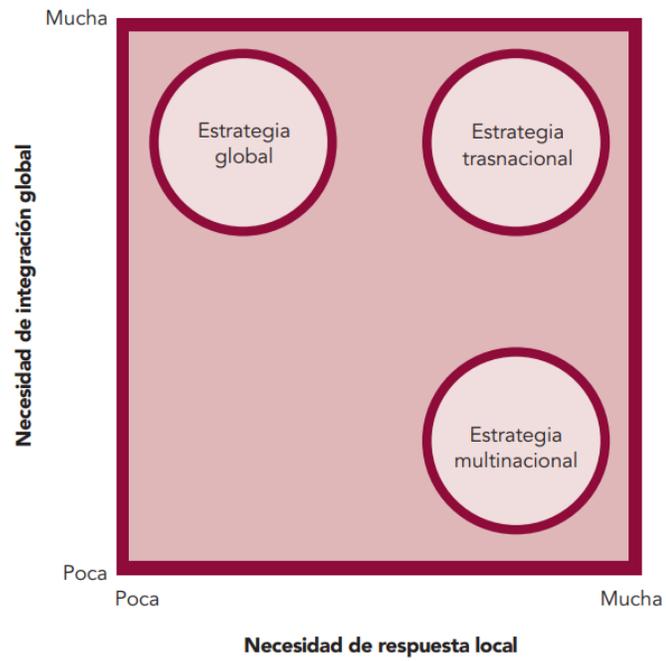


Figura F.1: Mapa de posicionamiento de estrategias internacionales.
 Fuente: Hitt, Michael A.; Ireland, R. Duane; Hoskisson, Robert E. Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos. 11a ed. Santa Fe, México: Cengage, 2015.

En la siguiente tabla, se sintetizan las ventajas y desventajas de cada una de las estrategias internacionales:

	Ventajas	Desventajas
Multinacional (pensar y actuar localmente)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisface las necesidades específicas de cada mercado con más precisión • Responde con más agilidad a los cambios localizados de la demanda • Dirige las reacciones ante las acciones de los rivales locales • Responde más rápido ante las oportunidades y amenazas locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorpece las acciones de compartir recursos y capacidades o de transferencias entre los mercados • Eleva los costos de producción y distribución • No fomenta una ventaja competitiva mundial
Transnacional (pensar globalmente y actuar localmente)	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrece los beneficios de las respuestas locales y la integración global • Permite transferir y compartir recursos y capacidades a través de las fronteras • Proporciona los beneficios de una coordinación flexible 	<ul style="list-style-type: none"> • Es más difícil y arduo ponerlo en marcha • Puede ser complicado conciliar las metas y requiere concesiones • Su puesta en marcha es más cara y tardada
Global (pensar y actuar globalmente)	<ul style="list-style-type: none"> • Reduce costos gracias a economías de escala y alcance • Se generan mayores eficiencias debido a la capacidad de transferir las mejores prácticas por los mercados • Se obtiene más innovación por compartir conocimientos y transferir capacidades • Se obtiene el beneficio de una marca y reputación globales 	<ul style="list-style-type: none"> • No permite abordar necesidades locales con precisión • Es menos ágil para responder a los cambios de las condiciones de mercado locales • Genera mayores costos de transporte y aranceles • Genera mayores costos de coordinación e integración

Figura F.2: Ventajas y desventajas de los planteamientos multinacional, global y transnacional.

Fuente: Thompson, Arthur A.; Gamble, John E.; Peteraf, Margaret A.; Strickland III, A. J. Administración estratégica: teoría y casos. 18a ed. Santa Fe, México: McGrawHill, 2012.

Anexo G. Vías para entrar a los mercados internacionales

Exportaciones

Las exportaciones significan que la compañía envía los productos que fabrica en su mercado doméstico a los mercados internacionales (Hitt, Ireland & Hoskisson 2015: 243). Especialmente entre las empresas más pequeñas, las exportaciones son una estrategia popular para probar las aguas internacionales, dado que generalmente requieren de inversiones iniciales pequeñas, al no tener que establecer operaciones en los países anfitriones. Hitt, Ireland y Hoskisson (2015) agregan que las compañías suelen iniciar sus exportaciones principalmente hacia países que se encuentran dentro la misma región que su nación de origen, por la cercanía geográfica y las similitudes existentes.

Al exportar, las empresas a menudo optan por firmar contratos con otras empresas locales que se encarguen de las gestiones de marketing y distribución, aunque esto puede llegar a ser costoso y limitar las ganancias, por lo que también pueden optar por establecer sus propias redes de distribución para no perder el control ni perjudicar sus beneficios.

Las principales desventajas de las exportaciones identificadas por los autores se resumen a continuación:

- Costos elevados de transporte: transportar productos a otros países puede llegar a ser

costoso, sobre todo cuando las distancias son considerables.

- Aranceles y barreras comerciales: al exportar productos, estos se pueden enfrentar a aranceles elevados y otras barreras comerciales que dependen de cada nación, lo que podría aumentar los costos reducir la competitividad.
- Variaciones en el tipo de cambio: Cuando la moneda de un mercado internacional fluctúa, afecta directamente a los costos y beneficios, haciendo el negocio menos predecible.
- Control limitado sobre marketing y distribución: En los casos donde las empresas optan por dejar el marketing y la distribución a terceros locales, pierden control sobre estas operaciones.
- Costos de manufactura relativos: Si los costos de producción en el país de origen son significativamente más altos en comparación con los de los competidores locales del país anfitrión, la empresa se encuentra en una desventaja competitiva.
- Dificultades para aprovechar ventajas locales: Al no establecer operaciones en el extranjero, las empresas pueden presentar una incapacidad para aprovechar las ventajas de la ubicación, como una fuerza laboral capacitada y de costos bajos.

Licenciamientos

El licenciamiento es una vía para entrar que requiere que una compañía firme un contrato con una extranjera mediante el cual le otorga el derecho de fabricar y vender sus productos en el mercado de un país extranjero o en los mercados de varios otros países (Hitt, Ireland & Hoskisson 2015: 243). Por lo general, las licencias son la forma menos costosa para internacionalizarse, ya que la parte que entrega la licencia no asume ninguno de los riesgos relacionados a la volatilidad de los otros mercados y aún así genera ingresos por la entrada al mercado, generalmente a través de regalías por unidad producida y vendida.

Al dar licencias, las empresas se ven bien posicionadas para poder llevar sus innovaciones locales a los otros mercados, obteniendo rendimientos más altos en comparación con la situación en la que solo venden en el mercado doméstico, aprovechando así el poco riesgo y la nula inversión adicional.

Las principales desventajas de las exportaciones identificadas por los autores se resumen a continuación:

- Control limitado: Cuando una compañía ha otorgado una licencia para que la otra parte maneje su producto o marca, conserva escaso control en cuanto a la venta y la distribución (Hitt, Ireland & Hoskisson 2015: 244).
- Rendimientos potenciales bajos: De entre todas las vías de entrada, los licenciamientos presentan los rendimientos potenciales más bajos, ya que las ganancias obtenidas se comparten entre quien licenciante y licenciatario.
- Riesgo de transferencia de información: Existe el peligro de que el licenciatario aprenda y luego copie la tecnología o el conocimiento del producto para poder competir directamente con el licenciante una vez que el contrato expire.

Franquicias

Las licencias funcionan bien para los fabricantes y los propietarios de tecnología registrada, las estrategias con franquicias se prestan mejor para las iniciativas de expansión mundial de empresas de servicios y ventas al menudeo (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012: 211). En este caso, lo que se lleva fuera del mercado doméstico, además del servicio, es la imagen y reputación de calidad que tiene una empresa. Esta opción es de bajo costo y riesgo para el franquiciante, al solo dar capacitación, apoyo y supervisión al franquiciatario.

Los autores describen 2 principales desventajas de esta vía:

- Mantener el control de calidad: Los franquiciatarios extranjeros no siempre mantienen su compromiso por la congruencia y la estandarización, en particular si la cultura local no se preocupa por los mismos aspectos de la calidad (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012: 211).
- Modificación del portafolio: Se debe decidir si dar o no a los franquiciatarios la facultad de modificar el portafolio de productos a la realidad local del otro país para satisfacer los gustos y expectativas de sus consumidores.

Alianzas estratégicas

Significa que una compañía colaborará con otra, que opera en un entorno diferente, con el propósito de entrar en uno o varios mercados internacionales (Hitt, Ireland & Hoskisson 2015: 244). A menudo se emplean junto con otra estrategia de entrada, como exportación, concesión de franquicias o empresas greenfield (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012: 213).

Este tipo de estrategia suele ser utilizada cuando las empresas buscan complementar sus habilidades y conocimientos con alguna contraparte local, logrando así disminuir los riesgos asociados a la entrada de un nuevo mercado. Al generar alianzas estratégicas, las empresas podrían llegar a crear nuevas habilidades o competencias centrales, pero se necesita de confianza y compatibilidad para que esto llegue a suceder.

Las principales desventajas de las alianzas estratégicas identificadas por los autores se resumen a continuación:

- Incompatibilidad y conflictos: La incompatibilidad entre los aliados y los conflictos que pueden surgir entre ellos son causas comunes de fracaso en las alianzas estratégicas.
- Dificultad de gestión: Son complejas de administrar, especialmente debido a diferencias culturales, políticas y económicas entre los países de origen de las compañías involucradas. La confianza influye mucho en el éxito de la gestión.

Adquisiciones

Concretamente, una adquisición en el extranjero representa una vía para entrar con la cual una compañía de un país adquiere una participación o todo el capital de otra compañía, pero de otro país (Hitt, Ireland & Hoskisson 2015: 245). Este tipo de estrategia es la más rápida para entrar a un mercado extranjero, pues es el esfuerzo se encuentra principalmente en cómo financiar la adquisición.

Las adquisiciones otorgan un alto control sobre las operaciones, rápido acceso a capacidades o tecnologías y gran posicionamiento dentro de un mercado.

Las principales desventajas de las adquisiciones identificadas por los autores se resumen a continuación:

- **Costos elevados:** Las adquisiciones suelen ser la vía de entrada más costosa, ya que generalmente se termina pagando más que el valor de mercado de una empresa para obtener el control.
- **Deuda y riesgo financiero:** Las adquisiciones generalmente se financian a través de la deuda, lo que entraña un costo extra.
- **Complejidad en las negociaciones:** Las negociaciones para las adquisiciones en otro país pueden ser extraordinariamente complejas y por lo general son más complicadas que las negociaciones para las adquisiciones en el propio país (Hitt, Ireland & Hoskisson 2015: 246).
- **Desafíos legales y regulatorios:** Lidar con los requisitos jurídicos y normativos del país de la compañía meta y la obtención de información adecuada para negociar un convenio suelen ser también problemas frecuentes (Hitt, Ireland & Hoskisson 2015: 246).
- **Obstáculos culturales y sociales:** Las diferencias culturales y sociales entre la empresa adquirente y la adquirida pueden provocar dificultades en la fusión de las dos compañías, afectando a la sinergia potencial.

Subsidiaria de propiedad absoluta (greenfield)

Una greenfield es una vía para entrar mediante el cual una compañía efectúa una inversión directa en otro país o mercado para constituir una subsidiaria nueva de su propiedad al 100 % (Hitt, Ireland & Hoskisson 2015: 246). Este vía de entrada ofrece a la empresa el máximo control entre todas las opciones mencionadas, ya que se establecen las operaciones desde cero en todos las áreas que requiere el modelo de negocios.

Al entrar con una subsidiaria de propiedad absoluta la empresa tiene alta capacidad de reacción a las necesidades locales, reacción a las políticas locales, y competencia eficiente frente a los rivales locales. A pesar de que en este tipo de entrada la empresa comienza desde cero en el país anfitrión, se puede contratar personal con experiencia local que permita a la empresa adquirir conocimiento valioso.

Las principales desventajas de las subsidiarias de propiedad absoluta identificadas por los autores se resumen a continuación:

- **Gran inversión de capital:** Requiere de una inversión inicial elevada al comenzar desde cero en otro país.
- **Alto riesgo:** El solo hecho de hacer una gran inversión inicial en otro país aumenta el riesgo del proyecto.
- **Desvío de recursos:** Este tipo de entrada requiere desviar o redirigir recursos importantes a las nuevas operaciones que se darán en el nuevo mercado.

- Dependencia de mercados y leyes locales: No funcionan bien en países sin mercados fuertes y bien afinados, sin instituciones que protejan los derechos de los inversionistas extranjeros ni ofrezcan otras protecciones legales (Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, 2012: 213).
- Lentitud de implementación: Al requerir que las operaciones comiencen de cero, es la opción más lenta para entrar a un nuevo mercado.
- Necesidad de nuevas habilidades y conocimientos: Para sostener las operaciones de un negocio recién establecido en otro país, la compañía tal vez tenga que adquirir conocimiento sobre el nuevo mercado y pericia técnica mediante la contratación de nativos del país anfitrión, posiblemente provenientes de competidores, o por medio de consultores, lo cual puede ser muy costoso (Hitt, Ireland & Hoskisson 2015: 246).

Anexo H. Rapidez de internacionalización

Modelo de Uppsala

Este modelo teórico sobre la internacionalización de las organizaciones se fundamenta en el trabajo de un grupo de investigadores escandinavos conocidos colectivamente como la Escuela de Uppsala. En 1975 Jan Johanson y Finn Wiedersheim-Paul realizan un análisis del proceso de internacionalización de cuatro grandes multinacionales suecas identificando patrones de crecimiento comunes, basados en una secuencia evolutiva a partir de la acumulación de conocimiento y experiencia en los mercados internacionales a lo largo del tiempo, distinguiendo cuatro etapas dentro de este proceso, iniciando con empresas que no desarrollan ninguna actividad regular de exportación; posteriormente inician actividades de exportación a través de representantes o agentes independientes; continúan establecimiento filiales en el extranjero; y finalmente establecen fabricas o unidades de producción en el extranjero, la representación del modelo Uppsala se puede apreciar en la siguiente ilustración (Salazar, 2023).

Posteriormente, en 1977, Johanson y Jan Erik Vahlne profundizaron en este estudio de internacionalización gradual, reafirmando los hallazgos y formulando un modelo dinámico de internacionalización indicando que la empresa avanza por el camino de la internacionalización en forma de pasos lógicos, basados en su adquisición gradual de experiencia y gestión del conocimiento, por lo tanto, para los autores la internacionalización se basa en el aprendizaje a través del desarrollo del conocimiento experiencial sobre los mercados extranjeros, que se obtiene para reducir su distancia psíquica, entendida como el conjunto de diferencias culturales que enmarcan las necesidades y el comportamiento de consumo en los diferentes mercados (Salazar, 2023).

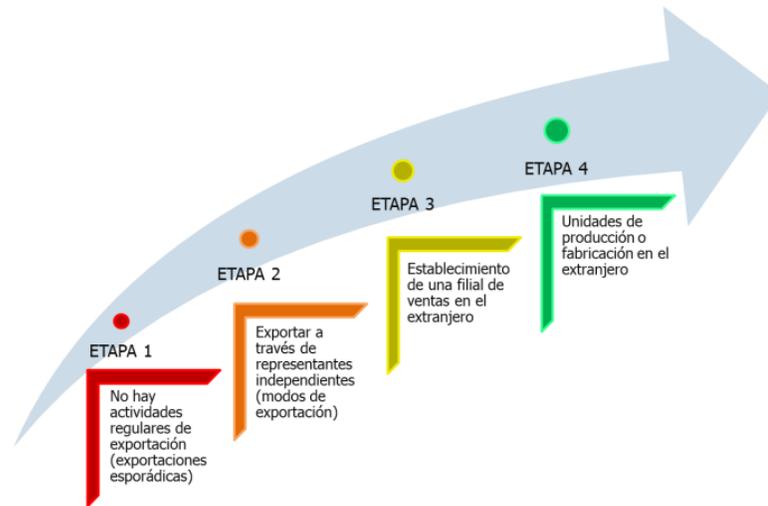


Figura H.1: Teoría del desarrollo gradual de la internacionalización (Modelo Uppsala).

Fuente: Salazar, Eduardo. “La internacionalización de empresas.” Subido a ResearchGate, 2023, [https://www.researchgate.net/publication/373978604_LA_INTERNACIONALIZACION_DE_EMPRESAS]. [Consulta: 29/04/2024].

Teoría de las empresas Born Global

Los términos “INV”, “BornGlobals” o “Global Start ups” son reconocidos como sinónimos en la literatura. Las INV son aquellas pequeñas y medianas empresas internacionales desde su creación, las cuales, de una u otra manera, necesitan tener acceso al mercado mundial desde muy temprana edad (5 años o menos), al ser este elemento parte integral de su estrategia (Quesada, 2011).

Las razones para que una empresa adopte una estrategia internacional desde su fundación son diversas, En su investigación, Quesada (2011) menciona tres fuerzas que impulsan este proceso en base a otros autores: 1) nuevas condiciones en los mercados; 2) avances tecnológicos en transporte, producción y telecomunicaciones; y 3) fundadores y emprendedores más capacitados para desarrollar incursiones en los mercados internacionales.

Los elementos clave en las propuestas estratégicas son la flexibilidad para adaptarse al cliente y al entorno, la orientación hacia mercados específicos, la amplitud geográfica (varios mercados de manera simultánea) y la búsqueda de nuevas oportunidades de manera agresiva y proactiva (Quesada, 2011).

Anexo I. Selección del mercado objetivo

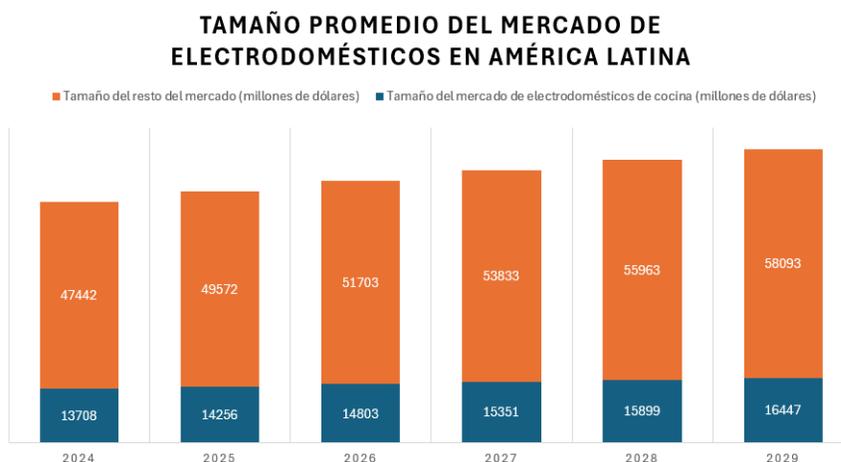


Figura I.1: Tamaño promedio del mercado de electrodomésticos en América Latina. Fuente: Elaboración propia.

Latin America Home Appliances Market Leaders

- 1 LG Electronics
- 2 Panasonic Corporation
- 3 AB Electrolux
- 4 Samsung
- 5 AEG

*Disclaimer: Major Players sorted in no particular order

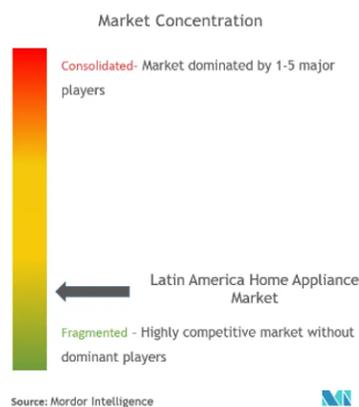


Figura I.2: Concentración del mercado de electrodomésticos en América Latina y sus líderes. Fuente: Mordor Intelligence.

Con el fin de dimensionar el tamaño de este mercado, a continuación se presenta la comparación entre Chile y el resto de América Latina.

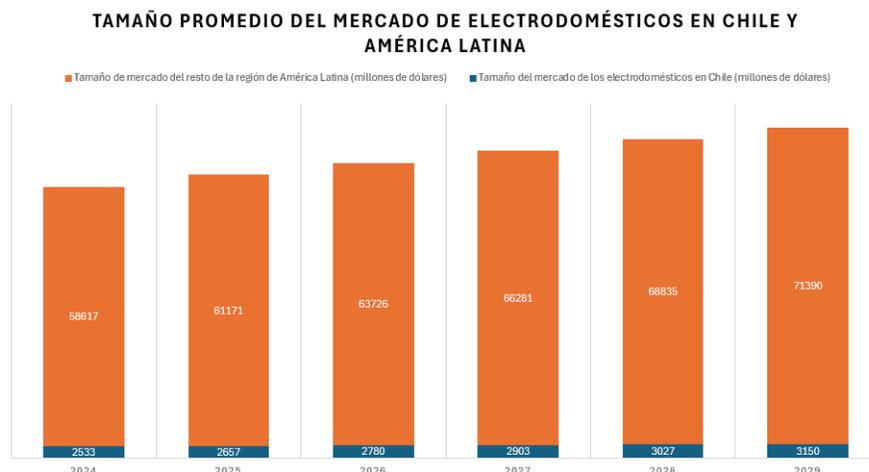


Figura I.3: Tamaño promedio del mercado de electrodomésticos en Chile comparado con América Latina. Fuente: Elaboración propia.

	Argentina	Brasil	Colombia	México	Perú
Crecimiento económico	2		4	5	3
PIB per cápita	5		3	4	2
Inflación	2		3	5	4
Estado de la economía	9		10	14	9

Figura I.4: Clasificación de países en estado de la economía. Fuente: Elaboración propia.

	Argentina	Brasil	Colombia	México	Perú
Barreras arancelarias	2	-	4	3	5
Inversión extranjera	3	-	4	5	2
Estado del comercio internacional	5	-	8	8	7

Figura I.5: Clasificación de países en estado del comercio internacional. Fuente: Elaboración propia.

	Argentina	Brasil	Colombia	México	Perú
Canales	4		4	4	5
ecommerce	4		3	5	2
Gastronomía	5		3	2	4
Aire	2		3	4	5
Similitud de mercado	15	0	13	15	16

Figura I.6: Clasificación de países en similitud de mercado. Fuente: Elaboración propia.

	Argentina	Brasil	Colombia	México	Perú
Ripley	0	-	0	0	5
Falabella	5	-	5	5	5
Mercado Libre	5	-	5	5	5
Otros	0		0	0	5
Redes de contacto	10,00	-	10,00	10,00	20,00

Figura I.7: Clasificación de países en redes de contacto.

Fuente: Elaboración propia.

COEF.	CRITERIO	Argentina	Brasil	Colombia	México	Perú
1	Idioma	5	-	5	5	5
2	Estado de la economía	2	-	4	5	3
2	Estado del comercio internacional	2	-	5	4	3
3	Similitud de mercado	4	-	2	3	5
3	Redes de contacto	4	-	4	4	5
	Total	37	-	41	44	47

Figura I.8: Ranking de países candidatos.

Fuente: Elaboración propia.

Anexo J. PESTEL

Político

La actual Presidenta constitucional de la República del Perú, Dina Boluarte, está en el cargo desde el 7 de diciembre de 2022. Aunque anteriormente formó parte del partido político de izquierda Perú Libre, actualmente no tiene afiliación partidaria. Boluarte ha mostrado una actitud abierta hacia el desarrollo del comercio internacional, con un enfoque particular en la internacionalización de las pequeñas empresas. Este contexto político es favorable para empresas que buscan expandirse más allá de las fronteras peruanas.

El Acuerdo de Libre Comercio (ALC) entre Chile y Perú, vigente desde el 1 de marzo de 2009, surgió del Acuerdo de Complementación Económica (ACE N° 38) firmado en 1998. Este ALC ha eliminado aranceles y medidas no arancelarias, mejorando las disciplinas comerciales, incluyendo inversiones y comercio de servicios transfronterizos. Además, estableció un sistema más efectivo de solución de controversias y prevé futuras negociaciones sobre servicios financieros y turismo. Desde 2016, el comercio bilateral entre Chile y Perú ha alcanzado un arancel cero, beneficiando a ambos países, que también son miembros de la Alianza del Pacífico junto con Colombia y México. Por otro lado, el Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Perú y China, vigente desde marzo de 2010, ha facilitado la exportación de productos peruanos con valor agregado y ha atraído inversiones chinas, consolidando la estrategia de Perú de convertirse en un centro de operaciones del Asia en América del Sur.

Para la empresa que importa productos desde China, es crucial conocer los impuestos asociados a la importación en Perú. Se han identificado cuatro tipos de derechos gravados en la aduana peruana: el Ad valorem, que es un impuesto del 6% sobre el valor CIF (valor de

la mercancía más el flete internacional); el IGV (Impuesto General a las Ventas), del 16 % sobre el valor CIF más el Ad valorem; el IPM (Impuesto de Promoción Municipal), del 2 % también sobre el valor CIF más el Ad valorem; y la percepción, que es un 10 % únicamente para la primera importación, bajando a un 3,5 % a partir de la segunda. Sin embargo, el Ad valorem puede reducirse al 0 % con un certificado de procedencia de la mercancía si esta proviene de China, lo que puede representar un ahorro significativo para la empresa.

Económico

Durante el año 2023, Perú registró uno de los niveles de inflación más altos de América Latina, alcanzando el 6,51 %. Sin embargo, se espera que para 2024 la inflación disminuya al 2,91 %, posicionando al país como uno de los de menor inflación en la región. A mediados de 2023, la tasa de desempleo en Perú era del 7,6 %, más baja que en 2022, y se espera que siga disminuyendo en 2024. Aunque la economía peruana creció solo un 0,3 % en 2023, afectada por la desaceleración de la economía china, se prevé un crecimiento del PIB del 2,7 % para 2024 y del 2,4 % para 2025.

En cuanto a la fiscalidad, el Impuesto General a las Ventas (IGV) se sitúa en un 18 % sobre el valor de venta de los productos, y Perú se encuentra entre los países con menores tasas de impuestos arancelarios de la región. El sueldo mínimo en 2023 era de 1.025 soles mensuales, aproximadamente 276,69 USD, mientras que el ingreso promedio mensual proveniente del trabajo se ubicó en 1.607,8 soles durante el periodo de julio 2022 a junio 2023.

Social

Perú, el cuarto país más poblado de América del Sur, tenía una población de 33.715.471 personas en 2021, con una notable concentración en Lima, seguida por Piura y La Libertad. La demografía muestra una población mayoritariamente joven, con el 81 % de las personas menores de 49 años, y una gran parte de la población adulta en el rango de 20 a 29 años. A pesar de la disminución en el índice de crecimiento demográfico debido a la reciente pandemia, aproximadamente el 78 % de los peruanos residen en áreas urbanas, dejando a más de 7 millones en zonas rurales hasta 2019.

La gastronomía peruana es una parte integral de la identidad nacional, conocida mundialmente por su diversidad y singularidad. Influenciada por la fusión de diversas culturas y condiciones geográficas, la cocina peruana utiliza ingredientes autóctonos como la quinoa de los Andes y el cacao de la Amazonía. Platos icónicos como la causa rellena, el lomo saltado y el cuy chactado reflejan esta rica herencia culinaria. La gastronomía no solo es un motivo de orgullo, sino también una atracción turística, destacando la importancia de las tradiciones culinarias locales en el Perú.

En 2023, los consumidores peruanos mostraron un comportamiento cauteloso y exigente, particularmente en términos de calidad y sostenibilidad. Según Daphne Beurmann de Page-Group, hay una creciente demanda de productos saludables y sostenibles, con una preferencia por el comercio electrónico y una mayor exigencia en el empaque y presentación. El Índice NielsenIQ de Confianza del Consumidor reveló que los peruanos valoran la calidad y están atentos a promociones y descuentos, lo que se refleja en su gasto promedio de 230 soles (67,38 USD) en pequeños electrodomésticos. Estos productos, como freidoras de aire, licuadoras y ollas arroceras, experimentaron un aumento del 70 % en ventas en comparación con 2022, y

se espera un crecimiento significativo en el último trimestre del año, según Sergio Giannotti de Mercado Libre Perú y Ecuador.

Tecnológico

Dado que la mercancía de la empresa son productos electrónicos, es necesario investigar sobre las exigencias técnicas en Perú. Luego de una búsqueda, se encontró que no existe un símil en Perú al sello SEC que se utiliza en Chile, y el Estado peruano no exige ningún tipo de certificación de manera legal como se hace en Chile. Solo se encontró que equipos de aire acondicionado necesitan llevar el sello de eficiencia energética, es necesario evaluar si los purificadores de aire quedarían dentro de esta categoría en base a sus componentes. Por lo demás, las freidoras y hornos de aire no deberían necesitar algún tipo de sello o certificación.

Ecológico

Los riesgos para la salud asociados a las partículas en suspensión en el aire, como las PM₁₀ y PM_{2,5}, son particularmente relevantes según la OMS, que establece un umbral aceptable de 45 microgramos por metro cúbico ($\mu\text{g}/\text{m}^3$). La contaminación del aire en Perú ha llevado al país a ser considerado el territorio con la peor calidad de aire en Sudamérica, seguido de Bolivia, según el informe *Confiamos en la Ciencia* de The Lancet Countdown. Varias ciudades peruanas superan ampliamente el límite recomendado por la OMS, como Comas en Lima (125,42 $\mu\text{g}/\text{m}^3$), Arequipa (145 $\mu\text{g}/\text{m}^3$), Ica (117,6 $\mu\text{g}/\text{m}^3$), Trujillo (184,96 $\mu\text{g}/\text{m}^3$), Ucayali (120,5 $\mu\text{g}/\text{m}^3$), Áncash (59,81 $\mu\text{g}/\text{m}^3$), Apurímac (91,40 $\mu\text{g}/\text{m}^3$), Cajamarca (74,49 $\mu\text{g}/\text{m}^3$), Callao (61 $\mu\text{g}/\text{m}^3$), Cusco (70,35 $\mu\text{g}/\text{m}^3$), Madre de Dios (69,11 $\mu\text{g}/\text{m}^3$), Moquegua (48,18 $\mu\text{g}/\text{m}^3$) y Piura (55,82 $\mu\text{g}/\text{m}^3$).

Esta elevada contaminación disminuye la esperanza de vida en Lima en 4,7 años, según un informe del Instituto de Políticas Energéticas de la Universidad de Chicago (EPIC). Las partículas contaminantes están vinculadas a diversas enfermedades como infecciones respiratorias, irritación de la garganta, tos, enfermedades cardíacas, accidentes cerebrovasculares y cáncer de pulmón. Ante esta situación, el uso de mascarillas al aire libre es un hábito recomendable, similar a lo que se hace en China y otras partes de Asia, para mitigar los efectos adversos de la contaminación en la salud pública.

Legal

En Perú, el registro de marcas está a cargo del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi). Este organismo garantiza el uso exclusivo de una marca en el territorio nacional por un período de 10 años, durante el cual el propietario debe utilizarla exclusivamente para los fines para los que fue creada.

Además, el país ofrece numerosas facilidades para la constitución de empresas, incluso para aquellas que se establecen desde el extranjero. Las exigencias mínimas incluyen el inicio de actividades y la obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC). Estas condiciones favorecen un entorno propicio para el emprendimiento y la inversión extranjera.

Anexo K. Análisis de canales, competidores, precios y promociones

A continuación se presentan las comisiones por MarketPlace informadas por la CAPECE a 2021 (estos pueden haber variado para 2023 o 2024):

Tabla K.1: Comisión por venta de distintos MarketPlaces de Perú. Fuente: CAPECE

MarketPlace	Comisión
Mercado Libre	Depende de la categoría, entre 7 a 11 %
Linio	Depende de la categoría, entre 8 al 20 %
Juntoz	Depende de la categoría, entre 8 al 20 %
Diners Club Mall	Depende de la categoría, entre 8 al 20 %
Real Plaza Go	Depende de la categoría, entre 8 al 18 %
Saga Falabella	Depende de la categoría, entre 8 al 25 %
Ripley	Depende de la categoría, entre 8 al 20 %
Plaza Vea	Depende de la categoría, entre 7 al 20 %

Todas las plataformas cuentan con pago en cuotas con tarjeta de crédito, a continuación se presentan las posibilidades de cuotas sin interés con algún método de pago y beneficios con tarjetas por MarketPlace:

Tabla K.2: Posibilidad de cuotas y beneficios con tarjeta de distintos MarketPlaces de Perú. Fuente: Elaboración propia.

MarketPlace	Cuotas	Beneficio
Mercado Libre	Hasta 12 sin interés	-
Linio	-	Acumula puntos con tarjeta CMR VISA
Juntoz	-	-
Diners Club Mall	Hasta 12 sin interés	Cuotas sin interés con tarjeta Diners Club
Real Plaza Go	Hasta 3 s/interés con aCuotaz	S/250 en primera compra con tarjeta Interbank
Saga Falabella	-	Acumula puntos con tarjeta CMR VISA
Ripley	-	Dcto con tarjeta Ripley
Plaza Vea	-	S/100 en primera compra con tarjeta Oh!

En la siguiente tabla se resumen los resultados de búsqueda en los distintos MarketPlaces de Perú para la categoría de freidoras y hornos de aire.

Tabla K.3: Variedad de freidoras y hornos de aire en distintos MarketPlaces.
Fuente: Elaboración propia.

MarketPlace	Opciones	Marcas destacadas
Mercado Libre	633	Oster/Imaco/Thomas/Silver crest
Linio	729	-
Juntoz	176	Oster/Imaco/Philips
Diners Club Mall	68	-
Real Plaza Go	321	Oster/Imaco/Thomas/Holstein
Falabella	665	-
Ripley	322	Oster/Imaco/Thomas/Whiteline
Plaza Vea	362	Oster/Imaco/Thomas/Holstein/Genérico

En la siguiente tabla se resumen los resultados de búsqueda en los distintos tiendas especializadas de Perú para la categoría de freidoras y hornos de aire.

Tabla K.4: Variedad de freidoras y hornos de aire en distintas tiendas especializadas en cocina. Fuente: Elaboración propia.

Tienda	Opciones	Marcas destacadas
Kitchen Center	5	Cuisinart/FDV/De'Longhi
D'cocina	1	Gastroback
La Cuisine	3	Cuisinart/De'Longhi
Alazena	-	-
Uysa	-	-
Etdisa	-	-

En la siguiente tabla se resumen los resultados de búsqueda en los distintos MarketPlaces de Perú para la categoría de purificadores de aire.

Tabla K.5: Variedad de purificadores de aire en distintos MarketPlaces.
Fuente: Elaboración propia.

MarketPlace	Opciones	Marcas destacadas
Mercado Libre	148	-
Linio	10	-
Juntoz	7	Oster/Asdagi/Midea/Ventia
Diners Club Mall	2	Asdagi/Ventia
Real Plaza Go	66	Genérico/Airfree/Ludga/Asdagi
Falabella	11	-
Ripley	6	Purio/Climapower/Midea/Mooka/Oster
Plaza Veá	-	-

La siguiente tabla resume los datos obtenidos para la categoría de freidoras y hornos de aire.

Tabla K.6: Precios de freidoras y hornos de aire en distintos MarketPlaces.
Fuente: Elaboración propia.

MarketPlace	Menor valor (S)/capacidad (L)/marca	Mayor valor (S)/capacidad(L)/marca
Mercado Libre	153/5,5/Silver Crest	5.899/9,5/Ninja
Linio	149/4/genérico	1.200/10/Oster
Juntoz	189/2/Imaco	839/9/Imaco
Diners Club Mall	139/2,5/BORD	1.499/26/Cecotec
Real Plaza Go	129/2/Holstein	1.499/26/Cecotec
Saga Falabella	109/1,5/Recco	1.499/26/Cecotec
Ripley	199/2,6/Imaco	879/7,6/Oster
Plaza Veá	149/2/Imaco	1.499/26/Cecotec

La siguiente tabla resume los datos obtenidos para la categoría de purificadores de aire.

Tabla K.7: Precios de purificadores de aire en distintos MarketPlaces. Fuente: Elaboración propia.

MarketPlace	Menor valor (S)/marca	Mayor valor (S)/marca
Mercado Libre	350/Asdagi	4.018,75/Beurer
Linio	132/Generico	1.200/Generico
Juntoz	369/Oster	699/Ventia
Diners Club Mall	390/Asdagi	599/Ventia
Real Plaza Go	499/Oster	4.079/Beurer
Saga Falabella	500/Asdagi	799/Midea
Ripley	399/Mooka	1.200/Climapower
Plaza Vea	-	-

Tabla K.8: Precio promedio de la categoría freidoras y hornos de aire. Fuente: Elaboración propia.

Categoría	Precio promedio (S)	Precio promedio/L (S/L)
Freidoras y hornos de aire	553	124

Tabla K.9: Precio promedio de la categoría purificadores de aire. Fuente: Elaboración propia.

Categoría	Precio promedio (S)	Precio promedio/m2 (S/m2)
Purificadores de aire	1.014	33

Tabla K.10: Resultados de búsqueda de anuncios en biblioteca de anuncios de Meta. Fuente: Elaboración propia.

Categoría	Número total de anuncios	Enfoque principal
Freidora y horno de aire	647	Recetas de comida
Purificador de aire	110	pelos y olores de mascotas

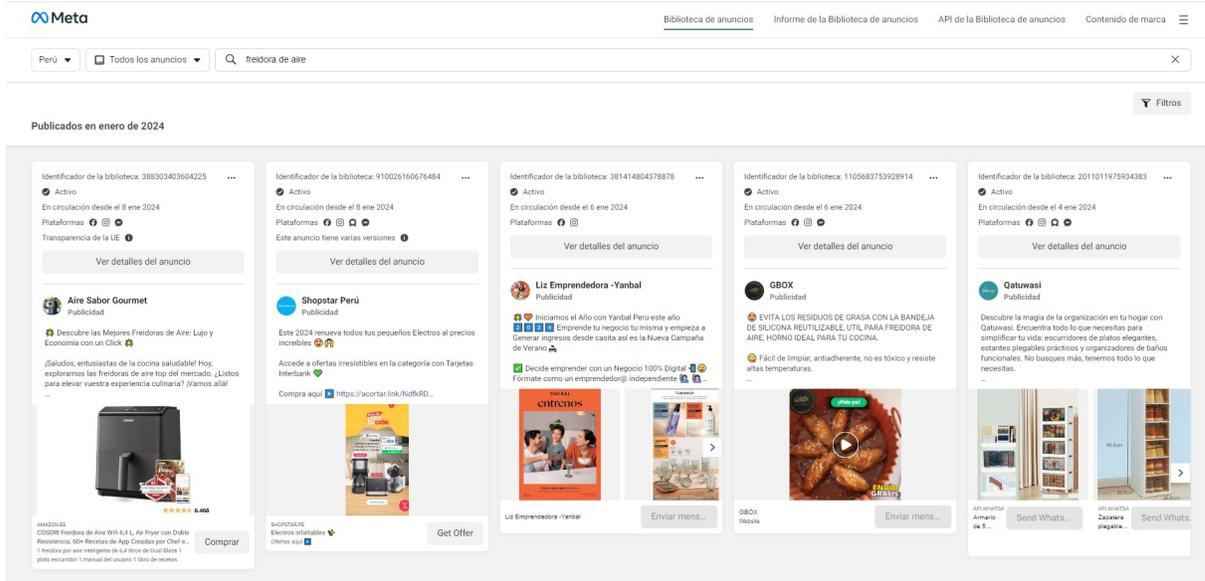


Figura K.1: Resultados de búsqueda para freidora y horno de aire en biblioteca de anuncios de Meta. Fuente: Elaboración propia.

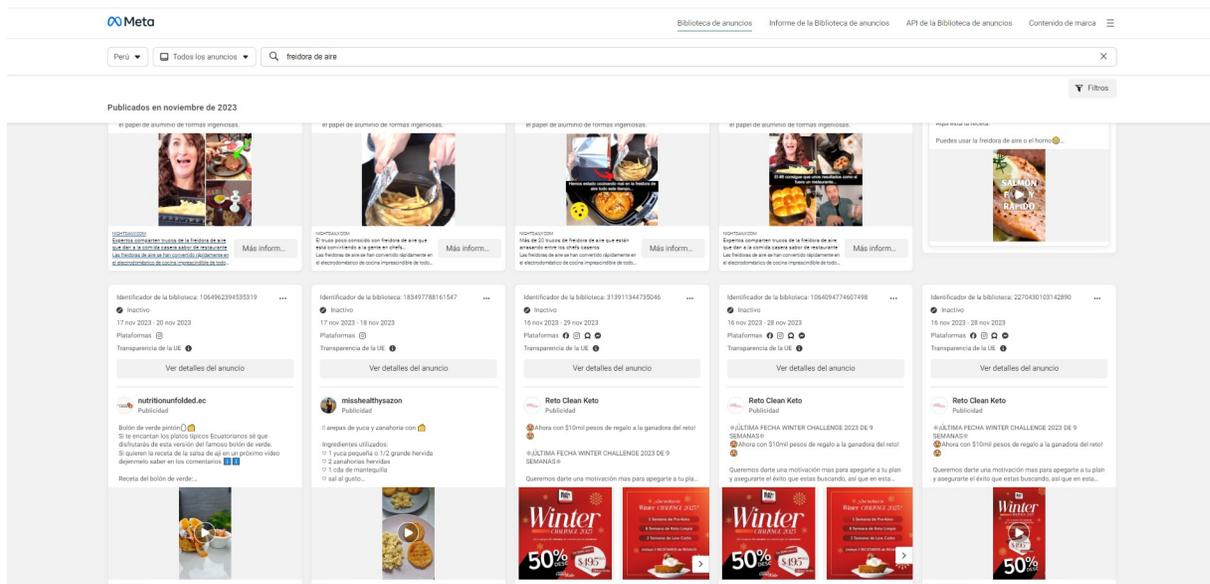


Figura K.2: Resultados de búsqueda para freidora y horno de aire en biblioteca de anuncios de Meta. Fuente: Elaboración propia.

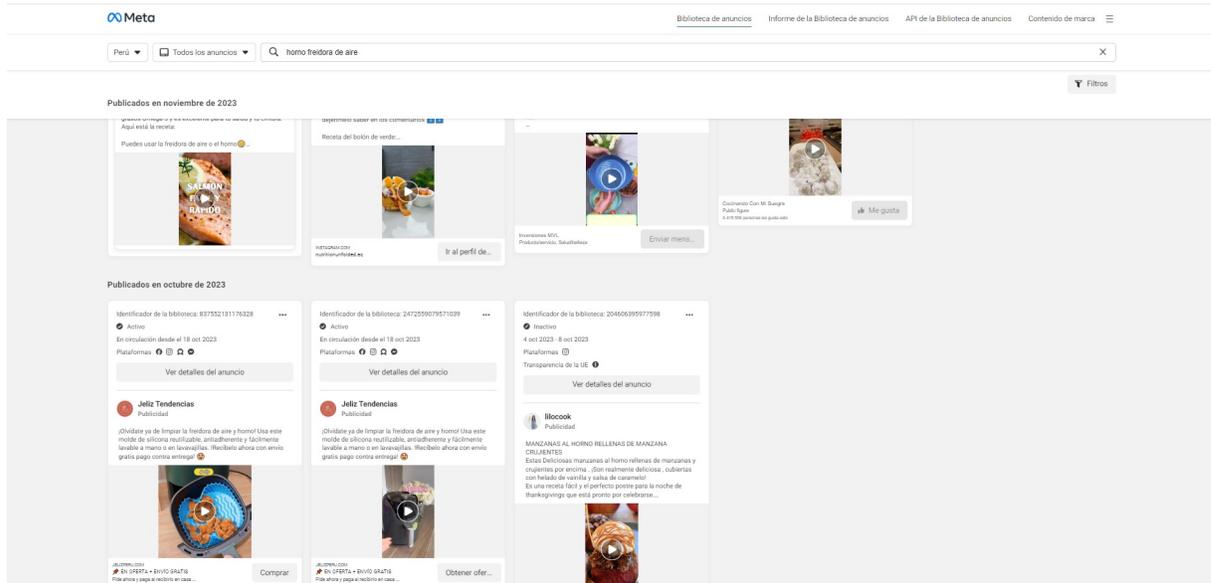


Figura K.3: Resultados de búsqueda para freidora y horno de aire en biblioteca de anuncios de Meta. Fuente: Elaboración propia.

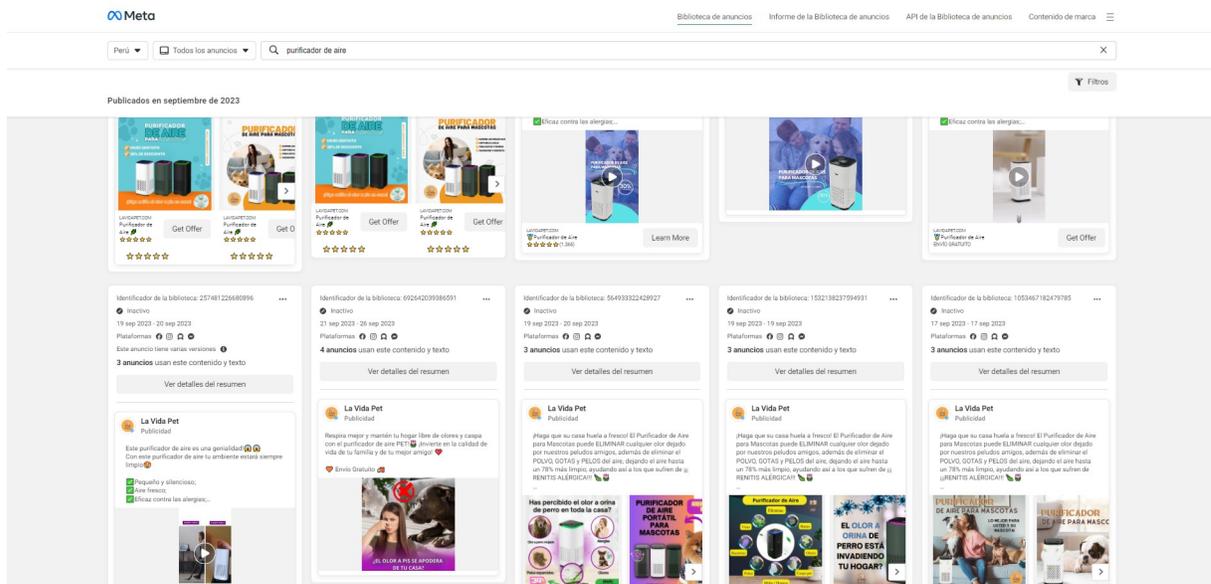


Figura K.4: Resultado de búsqueda para purificador de aire en biblioteca de anuncios de Meta. Fuente: Elaboración propia.

ANUNCIANTE
ASDAGI SAC Denunciar este anuncio

La información disponible sobre este anuncio puede variar según la ubicación Se mostraron en Perú

Última vez que se mostró: 10 ene 2024 Formato: Texto

Patrocinado 1 de 2 variaciones

www.asdagi.com/osmosis_inversa/salud

Purificadores de Agua - Osmosis Inversa para el Hogar

Experimente el mejor sabor del agua eliminando contaminantes altamente dañinos a la salud El Bienestar Familiar Comienza con...

[Ver más anuncios de este anunciante](#)

Figura K.5: Resultados de búsqueda para asdagi en centro de transparencia de Google. Fuente: Elaboración propia.

ANUNCIANTE
ASDAGI SAC Denunciar este anuncio

La información disponible sobre este anuncio puede variar según la ubicación Se mostraron en Perú

Última vez que se mostró: 10 ene 2024 Formato: Texto

Patrocinado 2 de 2 variaciones

asdagi.com
www.asdagi.com/osmosis_inversa/salud

Purificadores de Agua - Cuida tu Salud con Tecnología

Experimente el mejor sabor del agua eliminando contaminantes altamente dañinos a la salud El Bienestar Familiar Comienza con Agua Pura, No más Plástico.

[Ver más anuncios de este anunciante](#)

Figura K.6: Resultados de búsqueda para asdagi en centro de transparencia de Google. Fuente: Elaboración propia.

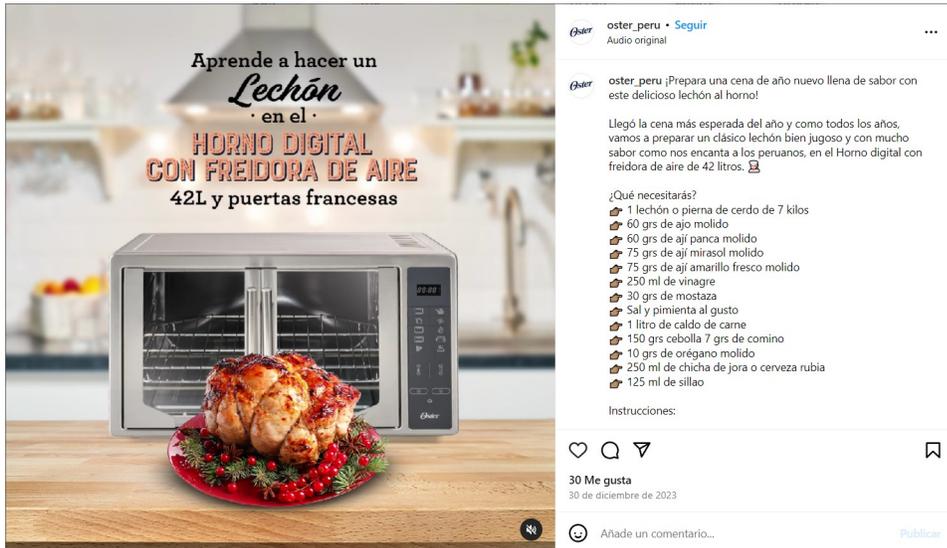


Figura K.7: Múltiples imágenes de Oster Perú en su perfil de Instagram.
 Fuente: Instagram Oster Perú.



Figura K.8: Múltiples imágenes de Oster Perú en su perfil de Instagram.
 Fuente: Instagram Oster Perú.

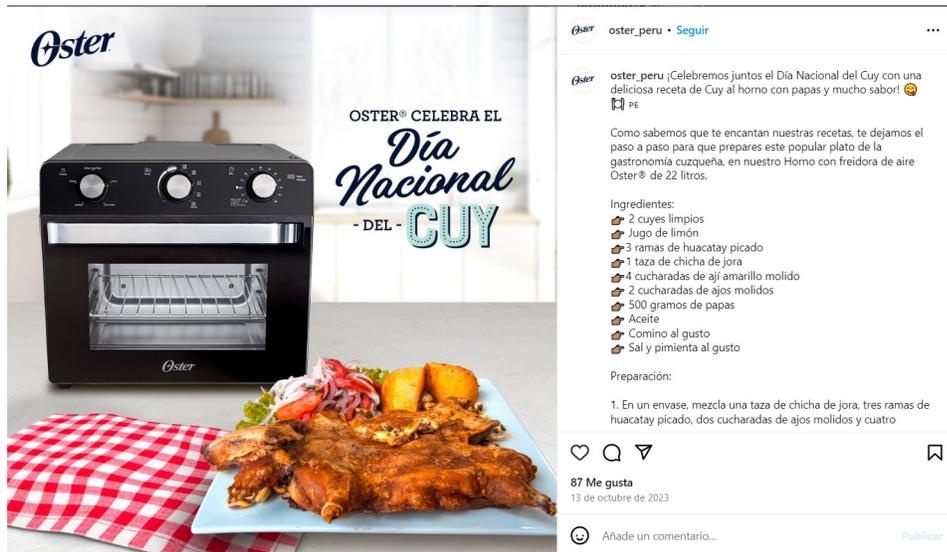


Figura K.9: Múltiples imágenes de Oster Perú en su perfil de Instagram.
Fuente: Instagram Oster Perú.



Figura K.10: Múltiples imágenes de Oster Perú en su perfil de Instagram.
Fuente: Instagram Oster Perú.

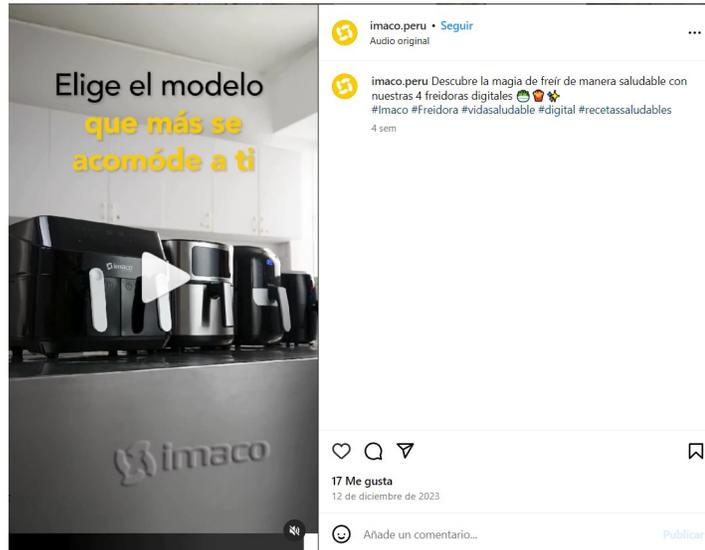


Figura K.11: Múltiples imágenes de Imaco Perú en su perfil de Instagram.
Fuente: Instagram Imaco Perú.



Figura K.12: Múltiples imágenes de Imaco Perú en su perfil de Instagram.
Fuente: Instagram Imaco Perú.



Figura K.13: Múltiples imágenes de Imaco Perú en su perfil de Instagram.
Fuente: Instagram Imaco Perú.



Figura K.14: Múltiples imágenes de Imaco Perú en su perfil de Instagram.
Fuente: Instagram Imaco Perú.

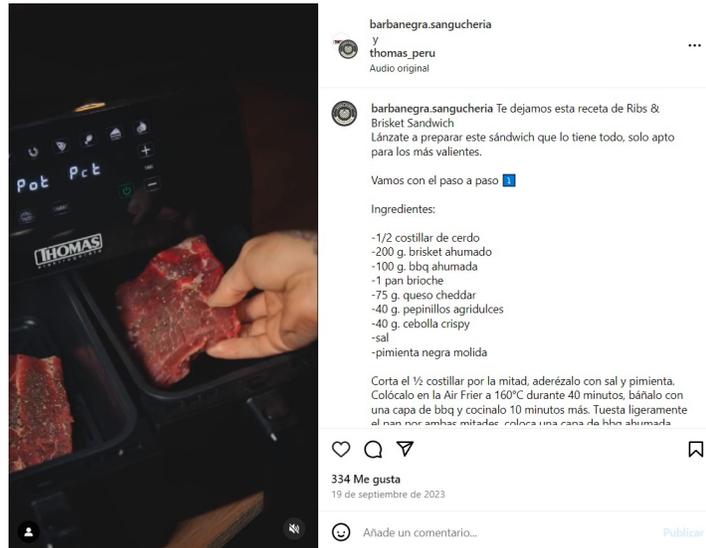


Figura K.17: Múltiples imágenes de Thomas Perú en su perfil de Instagram.
Fuente: Instagram Thomas Perú.

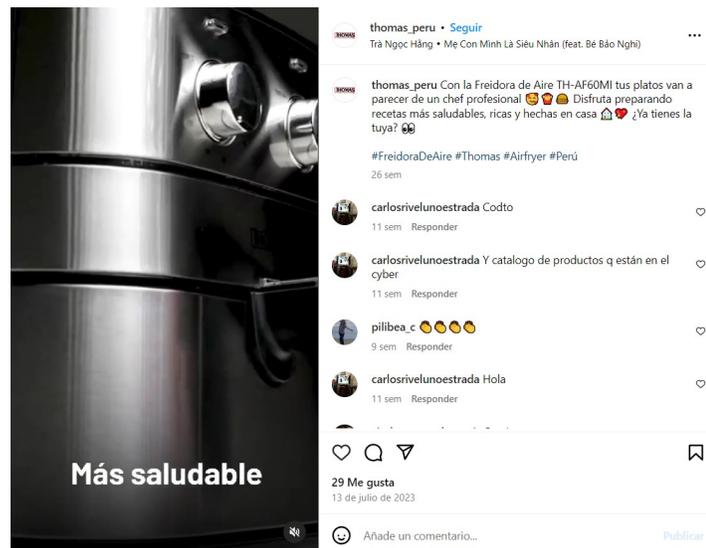


Figura K.18: Múltiples imágenes de Thomas Perú en su perfil de Instagram.
Fuente: Instagram Thomas Perú.



Figura K.19: Múltiples imágenes de Winia Perú en su perfil de Instagram.
Fuente: Instagram Winia Perú.



Figura K.20: Múltiples imágenes de Winia Perú en su perfil de Instagram.
Fuente: Instagram Winia Perú.



Figura K.21: Múltiples imágenes de Winia Perú en su perfil de Instagram.
Fuente: Instagram Winia Perú.



Figura K.22: Múltiples imágenes de Winia Perú en su perfil de Instagram.
Fuente: Instagram Winia Perú.



Figura K.23: Múltiples imágenes de Asdagi en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Asdagi.



Figura K.24: Múltiples imágenes de Asdagi en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Asdagi.



Figura K.25: Múltiples imágenes de Asdagi en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Asdagi.



Figura K.26: Múltiples imágenes de Asdagi en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Asdagi.



Figura K.27: Múltiples imágenes de Ventia Perú en su perfil de Instagram.
Fuente: Instagram Ventia Perú.



Figura K.28: Múltiples imágenes de Ventia Perú en su perfil de Instagram.
Fuente: Instagram Ventia Perú.



Figura K.29: Múltiples imágenes de Ventia Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Ventia Perú.



Figura K.30: Múltiples imágenes de Ventia Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Ventia Perú.

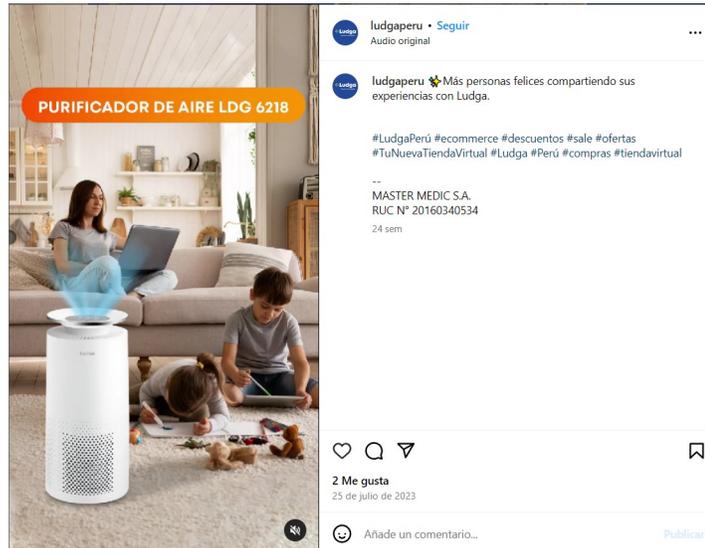


Figura K.31: Múltiples imágenes de Ludga Perú en su perfil de Instagram.
Fuente: Instagram Ludga Perú.



Figura K.32: Múltiples imágenes de Ludga Perú en su perfil de Instagram.
Fuente: Instagram Ludga Perú.



Figura K.33: Múltiples imágenes de Ludga Perú en su perfil de Instagram.
Fuente: Instagram Ludga Perú.

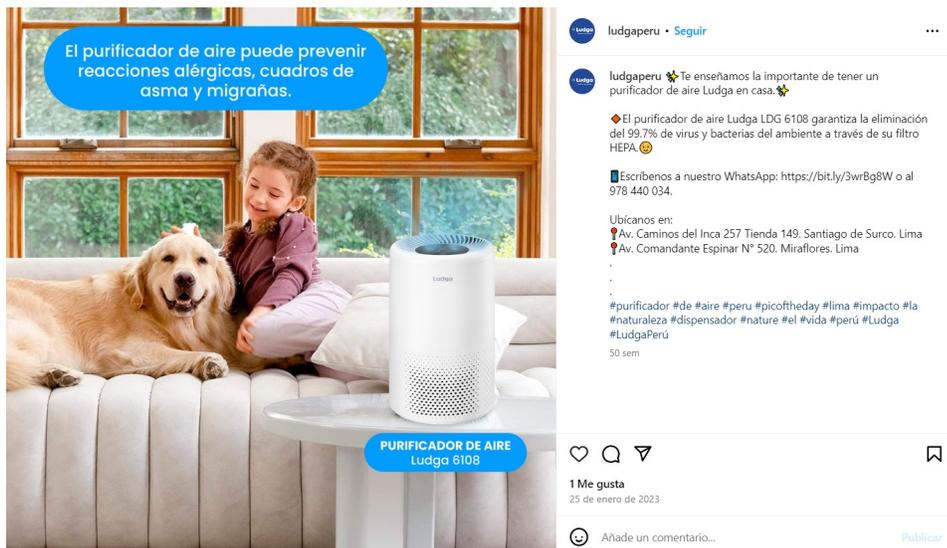


Figura K.34: Múltiples imágenes de Ludga Perú en su perfil de Instagram.
Fuente: Instagram Ludga Perú.



Figura K.35: Múltiples imágenes de Climapower Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Climapower Perú.



Figura K.36: Múltiples imágenes de Climapower Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Climapower Perú.



Figura K.37: Múltiples imágenes de Climapower Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Climapower Perú.



Figura K.38: Múltiples imágenes de Climapower Perú en su perfil de Instagram. Fuente: Instagram Climapower Perú.

Anexo L. Recursos requeridos

A continuación se presenta el detalle de cada actividad que se necesita para sostener el funcionamiento de la empresa internacionalmente.

- **Actividades legales:** Estas actividades corresponden a las necesarias para establecer la empresa en el territorio extranjero y mantener su funcionamiento dentro de las normas legales. Requieren de personal humano capacitado en el área, por lo que para este caso se dejarán externalizadas a una empresa de asesoramiento legal, dado que no se cuenta con un equipo interno suficiente o capacitado en la empresa.

- Marketing comunicacional: Requiere personal humano capacitado, y sus actividades se mantienen internalizadas al igual que en el modelo de negocios actual chileno.
- Compra de los productos a la fábrica: Requiere personal humano capacitado, y puede ser llevada a cabo por el equipo encargado en territorio chileno.
- Transporte marítimo: Esta actividad queda externalizada a una empresa de transporte marítimo. Se coordina en conjunto con el equipo a cargo de la importación de la empresa en Chile.
- Procesos aduaneros: Estas actividades quedan externalizadas a una empresa de servicios aduaneros, en muchas ocasiones es la misma que hace el transporte marítimo. Se coordina en conjunto con el equipo a cargo de la importación de la empresa en Chile.
- Venta: Las actividades de ventas se mantienen internalizadas al igual que el modelo de negocios actual chileno, ya que se realizarían en su totalidad (al menos por el periodo que se evaluará más adelante para el proyecto) de forma online, pero de todas formas se necesita contar con un KAM contratado en territorio peruano. Es necesario contar además con un servicio de facturación, el que se deja externalizado.
- Almacenamiento y distribución: Todas las actividades relacionadas requieren no solo de personal humano capacitado, sino que también de redes físicas de almacenamiento y distribución, las que significan una gran inversión. Por eso queda externalizado a una empresa de fulfillment. Se coordina en conjunto con el equipo a cargo de la logística y operaciones de la empresa en Chile.
- Postventa: Requiere de personal humano capacitado, y sus actividades se mantienen internalizadas al igual que en el modelo de negocios actual chileno ya que el formato online de las ventas permite manejar la situación desde el país de la oficina matriz.

Anexo M. Estados financieros

Para la tasa de interés préstamo se consideró el valor de la tasa de interés promedio al que se endeuda una empresa mediana en Chile según el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2019).

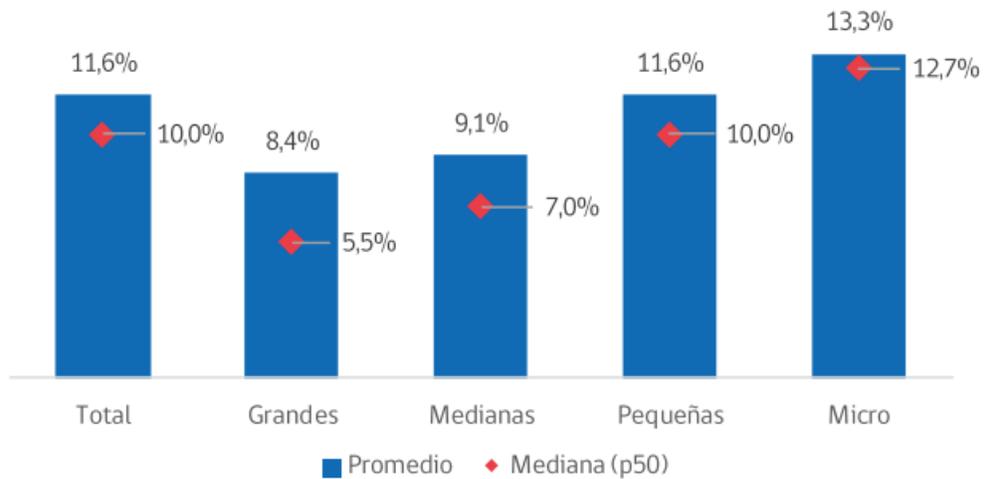


Figura M.1: Tasa de interés promedio a la que se endeudan las empresas en Chile. Fuente: Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

Para construir la tasa de descuento de las 3 variables del proyecto se siguieron las siguientes metodologías:

- Tasa de descuento para subsidiaria con financiamiento propio: Se usó el modelo CAPM, considerando una tasa libre de riesgos del 5,63 % correspondiente a la tasa de interés de un bono del Estado a 10 años (Banco Central de Chile, 2024), un coeficiente de riesgo sistemático de 1,13 correspondiente a la industria global de electrónica general, y una prima de riesgo del 5,85 % correspondiente al mercado de Chile (Damodaran, 2024).
- Tasa de descuento para subsidiaria con financiamiento mediante crédito: Se usó el costo de la deuda, considerando una tasa de interés del crédito de un 9,1 %, y una tasa de impuestos del 27 % a la rentabilidad de la empresa.

Detalle de los elementos del flujo de caja para la opción de subsidiaria de propiedad absoluta:

- Ingresos por venta: Los ingresos por venta del proyecto se construyen en base a las estimaciones de demanda y el precio decidido para cada artículo, 180 USD para la freidora de aire y 200 USD para el horno de aire. Elemento positivo en el total.
- Impuestos por venta: Los impuestos considerados en esta sección corresponden al IGV, 18 % del precio de venta al público. Elemento negativo en el total.
- Marketing: Para efectos prácticos, se ha mantenido la destinación del 10 % de los ingresos totales a marketing, tal como se hace en la estructura de negocios de Chile. Elemento negativo en el total.
- Sueldo KAM: para mantener las ventas en Perú se necesita de un Key Account Manager. Se ha considerado un sueldo de 830 USD en base a los datos de la plataforma Indeed (dato actualizado a la fecha de 15 de mayo de 2024).

- Sueldo equipo en Chile: Para efectos prácticos se considera que el equipo en Chile ocupará el 50% de su jornada laboral en Chile, y el otro 50% en Perú. En promedio la empresa gasta al mes \$17.000.000 CLP en Chile, por lo que para Perú se estarían destinando \$8.500.000 CLP, equivalente a 9.010 USD.
- Comisiones: Consiste en las comisiones por pasarela de pago y por resellers. Para la pasarela de pago se ha considerado la opción de Mercado Pago, que cuenta con una comisión porcentual por venta del 3,79%, y una comisión fija por venta del 0,31 USD. Para las comisiones por resellers, se ha obtenido un promedio simple de un 10% entre Falabella, Mercado Libre y Ripley. Elemento negativo en el total.
- Fulfillment: Consiste en todos los pagos mensuales que se deberían hacer a la empresa que se encargue de la logística completa de los productos en territorio peruano. Para este caso, se ha considerado la opción de fulfillment de Ripley, ya que, en base al flujo de ventas que se espera tener, es la opción más económica. Elemento negativo en el total.
- Asesoramiento legal: Consta de dos partes, el servicio por la constitución de la empresa en Perú, y el posterior asesoramiento y apoyo mensual. En este caso, se ha elegido la opción correspondiente al Estudio Fuentes al ser la más económica. Elemento negativo en el total.
- Facturación electrónica: Consta de una tarifa fija por emitir boletas desde una empresa externa. En este caso se ha elegido la opción de la empresa Bsale al ser la más económica. Elemento negativo en el total.
- Gastos de viaje: Corresponde al gasto en el que se debería incurrir para ir a finalizar los trámites a Perú. Elemento negativo en el total.
- Importación: Consta de la compra de la mercancía, el flete internacional, los derechos gravados, el flete local y el agenciamiento de aduanas. Para el flete internacional, el flete local y el agenciamiento de aduanas se ha elegido la opción de la empresa ACAMAR. Elemento negativo en el total.
- Intereses, préstamo y amortización: Corresponden a los elementos financieros que se añaden solo en el caso del financiamiento mediante un préstamo.

Detalle de los elementos del estado de resultados para la opción de subsidiaria de propiedad absoluta:

- Ventas netas: corresponde a la primera sección importante del estado de resultados, y se construye con las ventas, los descuentos sobre ventas, rebajas sobre ventas y devoluciones sobre ventas.
- Inventario inicial: corresponde al inventario con el que comienza el proyecto. Para ambas vías de entrada se considerará comenzar sin inventario.
- Compras netas: segunda sección importante del estado de resultados. Se construye con las compras, los gastos sobre compras, los descuentos sobre compras, las rebajas sobre compras y las devoluciones sobre compras.
- Utilidad bruta en ventas: se construye con las ventas netas y los costos de ventas.

- Gastos de venta: se construye a partir del gasto de marketing, gastos totales por comisiones, gastos por fulfillment y facturación electrónica.
- Gastos administrativos: se construye a partir del sueldo del KAM, el sueldo del equipo en Chile, los gastos por asesoramiento legal y los gastos por viajes.
- Gastos de operación: Se construye a partir de los gastos de venta y los administrativos.
- Utilidad de operación: se construye a partir de la utilidad bruta y los gastos de operación.
- Gastos financieros: se construyen a partir de los intereses del préstamo.
- Utilidad antes de impuestos: Se construye a partir de la utilidad de operación y el inventario final a precio costo.

Detalle de los elementos del flujo de caja para la opción de exportaciones:

- Ingresos por venta: Cuenta con dos partes, ingresos por adelante y por entrega. El 30 % de lo que se vende a un distribuidor debe ser recibido como pago de adelante, lo que financia la fabricación; el 70 % restante se recibe como pago por recepción de la mercancía. Elementos positivos en el total. Se ha considerado un precio de venta a distribuidor de 53,62 USD para la freidora y 71,67 USD para el horno.
- Costos por compra: Cuenta con dos partes, adelanto de costos y pago final en la entrega. El 30 % de lo que vale la compra a la fábrica se paga por adelante; el 70 % restante se paga en cuanto se recibe la mercancía. Elementos negativos en el total.
- Gastos totales por marketing: Gasto en marketing que la empresa hace al distribuidor para apoyar la rotación de los productos. Corresponde al 5 % de lo que el distribuidor pague por compras a la empresa. Elemento negativo en el total.
- Sueldo equipo en Chile: Para efectos prácticos se considera que el equipo en Chile ocupará el 25 % de su jornada laboral en Chile, y el otro 50 % en Perú, lo que corresponde a una estimación de gastos en sueldos al mes de 4.505 USD.

Detalle de los elementos del estado de resultados para la opción de exportaciones:

- Ventas netas: corresponde a la primera sección importante del estado de resultados, y se construye con las ventas, los descuentos sobre ventas, rebajas sobre ventas y devoluciones sobre ventas.
- Inventario inicial: corresponde al inventario con el que comienza el proyecto. Para ambas vías de entrada se considerará comenzar sin inventario.
- Compras netas: segunda sección importante del estado de resultados. Se construye con las compras, los gastos sobre compras, los descuentos sobre compras, las rebajas sobre compras y las devoluciones sobre compras.
- Utilidad bruta en ventas: se construye con las ventas netas y los costos de ventas.
- Gastos de venta: se construye solo a partir del gasto de marketing para este caso.
- Gastos administrativos: considera únicamente los sueldos del equipo en Chile.

- Gastos de operación: Se construye a partir de los gastos de venta y los administrativos.
- Utilidad de operación: se construye a partir de la utilidad bruta y los gastos de operación.
- Utilidad antes de impuestos: Se construye a partir de la utilidad de operación y el inventario final a precio costo. En este caso no hay inventario final.

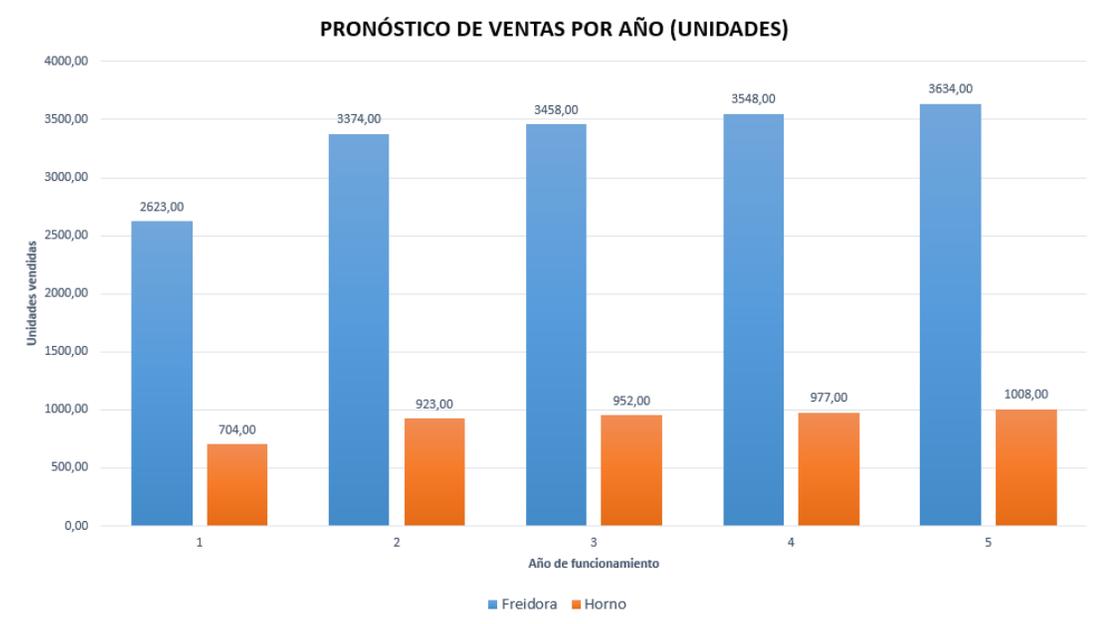


Figura M.2: Estimación de ventas por año. Fuente: Elaboración propia.

RESUMEN FLUJO DE CAJA POR AÑO CON FINANCIAMIENTO PROPIO							
Año	0	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año	
Ingresos por venta freidora	\$	-	\$ 268.065	\$ 344.505	\$ 353.325	\$ 362.565	\$ 371.385
Ingresos por venta horno	\$	-	\$ 81.480	\$ 107.160	\$ 110.640	\$ 113.640	\$ 117.360
Ingresos totales por venta	\$	-	\$ 349.545	\$ 451.665	\$ 463.965	\$ 476.205	\$ 488.745
Impuestos por venta	\$	-	\$ 36.434	\$ 52.492	\$ 52.478	\$ 52.774	\$ 61.412
Sueldo KAM	\$	-	\$ 9.956	\$ 9.956	\$ 9.956	\$ 9.956	\$ 9.956
Sueldo equipo en Chile	\$	-	\$ 135.150	\$ 108.120	\$ 108.120	\$ 108.120	\$ 108.120
Marketing (10% de las ventas)	\$	-	\$ 34.955	\$ 45.167	\$ 46.397	\$ 47.621	\$ 48.875
Comisión porcentual por pasarela de	\$	-	\$ 13.248	\$ 17.118	\$ 17.584	\$ 18.048	\$ 18.523
Comisión fija por pasarela de pago	\$	-	\$ 1.021	\$ 1.318	\$ 1.353	\$ 1.388	\$ 1.424
Comisiones por reseller	\$	-	\$ 34.955	\$ 45.167	\$ 46.397	\$ 47.621	\$ 48.875
Gastos totales por comisiones	\$	-	\$ 49.223	\$ 63.603	\$ 65.334	\$ 67.057	\$ 68.822
Gastos por fulfillment	\$	-	\$ 18.158	\$ 17.649	\$ 20.153	\$ 20.601	\$ 21.579
Constitución de empresa	\$	1.180	\$ 1.180	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Acompañamiento legal	\$	-	\$ 6.107	\$ 4.885	\$ 4.885	\$ 4.885	\$ 4.885
Gastos totales por asesoramiento le	\$	-	\$ 6.107	\$ 4.885	\$ 4.963	\$ 5.107	\$ 5.251
Facturación electrónica	\$	-	\$ 590	\$ 590	\$ 590	\$ 590	\$ 590
Gastos de viaje	\$	1.500	\$ 1.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra carga freidora (Adelanto)	\$	-	\$ 30.816	\$ 30.816	\$ 30.816	\$ 41.088	\$ 30.816
Compra carga horno (Adelanto)	\$	-	\$ 71.904	\$ 71.904	\$ 71.904	\$ 95.872	\$ 71.904
Compra carga freidora (Restante)	\$	-	\$ 10.836	\$ 21.672	\$ 10.836	\$ 10.836	\$ 10.836
Compra carga horno (Restante)	\$	-	\$ 25.284	\$ 25.284	\$ 50.568	\$ 25.284	\$ 25.284
Total compra de mercancía	\$	-	\$ 138.840	\$ 149.676	\$ 164.124	\$ 173.080	\$ 138.840
Flete internacional freidora	\$	-	\$ 6.435	\$ 6.225	\$ 6.225	\$ 8.300	\$ 6.225
Flete internacional horno	\$	-	\$ 2.285	\$ 4.140	\$ 2.070	\$ 2.070	\$ 2.070
Total flete internacional	\$	-	\$ 8.720	\$ 10.365	\$ 8.295	\$ 10.370	\$ 8.295
Derechos gravados freidora	\$	-	\$ 26.895	\$ 24.110	\$ 24.110	\$ 24.110	\$ 32.146
Derechos gravados horno	\$	-	\$ 11.381	\$ 8.451	\$ 16.903	\$ 8.451	\$ 8.451
Total derechos gravados	\$	-	\$ 38.276	\$ 32.561	\$ 41.012	\$ 32.561	\$ 40.597
Flete local freidora	\$	-	\$ 761	\$ 761	\$ 761	\$ 761	\$ 1.015
Flete local horno	\$	-	\$ 254	\$ 254	\$ 507	\$ 254	\$ 254
Total flete local	\$	-	\$ 1.015	\$ 1.015	\$ 1.269	\$ 1.015	\$ 1.269
Agenciamiento de aduana freidora	\$	-	\$ 4.152	\$ 4.152	\$ 4.152	\$ 4.152	\$ 5.537
Agenciamiento de aduana horno	\$	-	\$ 1.384	\$ 1.384	\$ 2.768	\$ 1.384	\$ 1.384
Total agenciamiento de aduana	\$	-	\$ 5.537	\$ 5.537	\$ 6.921	\$ 5.537	\$ 6.921
Total importación	\$	-	\$ 192.387	\$ 199.153	\$ 221.621	\$ 222.562	\$ 195.922
Flujo de caja acumulado	\$	-2.680	\$ 6.984	\$ 141.859	\$ 266.135	\$ 403.102	\$ 571.569

Figura M.3: Resumen del flujo de caja para la opción de subsidiaria propia con financiamiento propio. Fuente: Elaboración propia.

RESUMEN FLUJO DE CAJA POR AÑO CON FINANCIAMIENTO PRÉSTAMO							
Año	0	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año	
Ingresos por venta freidora	\$	-	\$ 459.540	\$ 590.580	\$ 605.700	\$ 621.540	\$ 636.660
Ingresos por venta horno	\$	-	\$ 135.800	\$ 178.600	\$ 184.400	\$ 189.400	\$ 195.600
Ingresos totales por venta	\$	-	\$ 595.340	\$ 769.180	\$ 790.100	\$ 810.940	\$ 832.260
Impuestos por venta	\$	-	\$ 80.677	\$ 109.645	\$ 111.183	\$ 112.948	\$ 123.323
Sueldo KAM	\$	-	\$ 9.956	\$ 9.956	\$ 9.956	\$ 9.956	\$ 9.956
Sueldo equipo en Chile	\$	-	\$ 135.150	\$ 108.120	\$ 108.120	\$ 108.120	\$ 108.120
Marketing (10% de las ventas)	\$	-	\$ 59.534	\$ 76.918	\$ 79.010	\$ 81.094	\$ 83.226
Comisión porcentual por pasarela de pago	\$	-	\$ 22.563	\$ 29.152	\$ 29.945	\$ 30.735	\$ 31.543
Comisión fija por pasarela de pago	\$	-	\$ 1.021	\$ 1.318	\$ 1.353	\$ 1.388	\$ 1.424
Comisiones por reseller	\$	-	\$ 59.534	\$ 76.918	\$ 79.010	\$ 81.094	\$ 83.226
Gastos totales por comisiones	\$	-	\$ 83.118	\$ 107.388	\$ 110.308	\$ 113.217	\$ 116.193
Gastos por fulfillment	\$	-	\$ 18.158	\$ 17.649	\$ 20.153	\$ 20.601	\$ 21.579
Constitución de empresa	\$	1.180	\$ 1.180	\$ -	\$ 78	\$ 222	\$ 366
Acompañamiento legal	\$	-	\$ 6.107	\$ 4.885	\$ 4.885	\$ 4.885	\$ 4.885
Gastos totales por asesoramiento legal	\$	-	\$ 6.107	\$ 4.885	\$ 4.963	\$ 5.107	\$ 5.251
Facturación electrónica	\$	-	\$ 590	\$ 590	\$ 590	\$ 590	\$ 590
Gastos de viaje	\$	1.500	\$ 1.500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compra carga freidora (Adelanto)	\$	-	\$ 30.816	\$ 30.816	\$ 30.816	\$ 41.088	\$ 30.816
Compra carga horno (Adelanto)	\$	-	\$ 71.904	\$ 71.904	\$ 71.904	\$ 95.872	\$ 71.904
Compra carga freidora (Restante)	\$	-	\$ 10.836	\$ 21.672	\$ 10.836	\$ 10.836	\$ 10.836
Compra carga horno (Restante)	\$	-	\$ 25.284	\$ 25.284	\$ 50.568	\$ 25.284	\$ 25.284
Total compra de mercancía	\$	-	\$ 138.840	\$ 149.676	\$ 164.124	\$ 173.080	\$ 138.840
Flete internacional freidora	\$	-	\$ 6.435	\$ 6.225	\$ 6.225	\$ 8.300	\$ 6.225
Flete internacional horno	\$	-	\$ 2.285	\$ 4.140	\$ 2.070	\$ 2.070	\$ 2.070
Total flete internacional	\$	-	\$ 8.720	\$ 10.365	\$ 8.295	\$ 10.370	\$ 8.295
Derechos gravados freidora	\$	-	\$ 26.895	\$ 24.110	\$ 24.110	\$ 24.110	\$ 32.146
Derechos gravados horno	\$	-	\$ 11.381	\$ 8.451	\$ 16.903	\$ 8.451	\$ 8.451
Total derechos gravados	\$	-	\$ 38.276	\$ 32.561	\$ 41.012	\$ 32.561	\$ 40.597
Flete local freidora	\$	-	\$ 761	\$ 761	\$ 761	\$ 761	\$ 1.015
Flete local horno	\$	-	\$ 254	\$ 254	\$ 507	\$ 254	\$ 254
Total flete local	\$	-	\$ 1.015	\$ 1.015	\$ 1.269	\$ 1.015	\$ 1.269
Agenciamiento de aduana freidora	\$	-	\$ 4.152	\$ 4.152	\$ 4.152	\$ 4.152	\$ 5.537
Agenciamiento de aduana horno	\$	-	\$ 1.384	\$ 1.384	\$ 2.768	\$ 1.384	\$ 1.384
Total agenciamiento de aduana	\$	-	\$ 5.537	\$ 5.537	\$ 6.921	\$ 5.537	\$ 6.921
Total importación	\$	-	\$ 192.387	\$ 199.153	\$ 221.621	\$ 222.562	\$ 195.922
Intereses	\$	-	\$ 10.329	\$ 6.462	\$ 4.696	\$ 2.763	\$ 694
Utilidad Bruta	\$	-2.680	\$ -2.164	\$ 128.413	\$ 119.502	\$ 133.982	\$ 167.407
Préstamo	\$	100.408	\$ 100.408	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización ptmo	\$	-	\$ 21.009	\$ 18.608	\$ 20.374	\$ 22.307	\$ 18.109
Flujo de caja acumulado	\$	97.728	\$ 76.055	\$ 185.860	\$ 284.987	\$ 396.661	\$ 545.960

Figura M.4: Resumen del flujo de caja para la opción de subsidiaria propia con financiamiento de préstamo. Fuente: Elaboración propia.

RESUMEN FLUJO DE CAJA POR AÑO PARA EXPORTACIONES							
Año	0	1er Año	2do Año	3er Año	4to Año	5to Año	
Ingreso por venta Gourmet (Adelanto)	\$	-	\$ 51.632,85	\$ 51.632,85	\$ 51.632,85	\$ 68.843,80	\$ 51.632,85
Ingreso por venta Crisp (Adelanto)	\$	-	\$ 18.060,00	\$ 36.120,00	\$ 18.060,00	\$ 18.060,00	\$ 18.060,00
Ingresos por venta Gourmet (Llegada)	\$	-	\$ 120.476,65	\$ 120.476,65	\$ 120.476,65	\$ 120.476,65	\$ 160.635,53
Ingresos por venta Crisp (Llegada)	\$	-	\$ 42.140,00	\$ 42.140,00	\$ 84.280,00	\$ 42.140,00	\$ 42.140,00
Total ingresos por venta	\$	-	\$ 232.309,50	\$ 250.369,50	\$ 274.449,50	\$ 249.520,45	\$ 272.468,38
Costos por compra Gourmet (Adelanto)	\$	-	\$ 30.979,71	\$ 30.979,71	\$ 30.979,71	\$ 41.306,28	\$ 30.979,71
Costo por compra Crisp (Adelanto)	\$	-	\$ 10.836,00	\$ 21.672,00	\$ 10.836,00	\$ 10.836,00	\$ 10.836,00
Costo por compra Gourmet (Llegada)	\$	-	\$ 72.285,99	\$ 72.285,99	\$ 72.285,99	\$ 72.285,99	\$ 96.381,32
Costo por compra Crisp (Llegada)	\$	-	\$ 25.284,00	\$ 25.284,00	\$ 50.568,00	\$ 25.284,00	\$ 25.284,00
Costos totales por compra	\$	-	\$ 139.385,70	\$ 150.221,70	\$ 164.669,70	\$ 149.712,27	\$ 163.481,03
Marketing digital Gourmet	\$	-	\$ 8.605,48	\$ 8.605,48	\$ 8.605,48	\$ 8.605,48	\$ 11.473,97
Marketing digital Crisp	\$	-	\$ 3.010,00	\$ 3.010,00	\$ 6.020,00	\$ 3.010,00	\$ 3.010,00
Gastos totales en marketing	\$	-	\$ 11.615,48	\$ 11.615,48	\$ 14.625,48	\$ 11.615,48	\$ 14.483,97
Sueldo del equipo en Chile	\$	-	\$ 67.575,00	\$ 54.060,00	\$ 54.060,00	\$ 54.060,00	\$ 54.060,00
Total de egresos	\$	-	\$ 218.576,18	\$ 215.897,18	\$ 233.355,18	\$ 215.387,75	\$ 232.025,00
Flujo de caja acumulado	\$	-	\$ 13.733,33	\$ 48.205,65	\$ 89.299,98	\$ 123.432,68	\$ 163.876,07

Figura M.5: Resumen del flujo de caja para la opción de exportaciones. Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA DE PEQUEÑOS ELECTRODOMÉSTICOS	
ESTADO DE RESULTADOS	
Del 1 de abril del 2024 al 31 de julio del 2029	
Ventas	\$ 3.907.460
Dcto. s/ventas	\$ -
Rebajas s/ventas	\$ -
Devoluciones s/ventas	\$ 109.640
Subtotal	\$ 109.640
Ventas netas	\$ 3.797.820
Inventario inicial	\$ -
Compras	\$ 764.560
Gastos s/compras	\$ 267.085
Compra bruta	\$ 1.031.645
Dcto. s/compras	\$ -
Rebajas s/compras	\$ -
Devoluciones s/compras	\$ -
Subtotal	\$ -
Compras netas	\$ 1.031.645
Mercadería disponible para la venta	\$ 1.031.645
Costo de ventas	\$ 1.031.645
Utilidad bruta en ventas	\$ 2.766.175
Marketing (10% de las ventas)	\$ 379.782
Gastos totales por comisiones	\$ 530.224
Gastos por fulfillment	\$ 98.140
Facturación electrónica	\$ 2.948
Gastos de venta	\$ 1.011.094
Sueldo KAM	\$ 49.780
Sueldo equipo en Chile	\$ 567.630
Gastos totales por asesoramiento legal	\$ 25.647
Gastos por viaje	\$ 1.500
Gastos administrativos	\$ 644.557
Gastos de operación	\$ 1.655.651
Utilidad de operación	\$ 1.110.524
Inventario final (precio costo)	\$ 56.495
Utilidad antes de impuestos	\$ 1.167.019

Figura M.6: Resumen del estado de resultados para la opción de subsidiaria de propiedad absoluta con financiamiento inicial propio. Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA DE PEQUEÑOS ELECTRODOMÉSTICOS	
ESTADO DE RESULTADOS	
Del 1 de abril del 2024 al 31 de julio del 2029	
Ventas	\$ 3.907.460
Dcto. s/ventas	\$ -
Rebajas s/ventas	\$ -
Devoluciones s/ventas	\$ 109.640
Subtotal	\$ 109.640
Ventas netas	\$ 3.797.820
Inventario inicial	\$ -
Compras	\$ 764.560
Gastos s/compras	\$ 267.085
Compra bruta	\$ 1.031.645
Dcto. s/compras	\$ -
Rebajas s/compras	\$ -
Devoluciones s/compras	\$ -
Subtotal	\$ -
Compras netas	\$ 1.031.645
Mercadería disponible para la venta	\$ 1.031.645
Costo de ventas	\$ 1.031.645
Utilidad bruta en ventas	\$ 2.766.175
Marketing (10% de las ventas)	\$ 379.782
Gastos totales por comisiones	\$ 530.224
Gastos por fulfillment	\$ 98.140
Facturación electrónica	\$ 2.948
Gastos de venta	\$ 1.011.094
Sueldo KAM	\$ 49.780
Sueldo equipo en Chile	\$ 567.630
Gastos totales por asesoramiento legal	\$ 25.647
Gastos por viaje	\$ 1.500
Gastos administrativos	\$ 644.557
Gastos de operación	\$ 1.655.651
Utilidad de operación	\$ 1.110.524
Gastos financieros	\$ 24.943
Inventario final (precio costo)	\$ 56.495
Utilidad antes de impuestos	\$ 1.142.076

Figura M.7: Resumen del estado de resultados para la opción de subsidiaria de propiedad absoluta con financiamiento inicial préstamo. Fuente: Elaboración propia.

EMPRESA DE PEQUEÑOS ELECTRODOMÉSTICOS	
ESTADO DE RESULTADOS	
Del 1 de abril del 2024 al 31 de julio del 2029	
ventas	\$ 1.279.117
Dcto. s/ventas	\$ -
Rebajas s/ventas	\$ -
Devoluciones s/ventas	\$ -
Subtotal	\$ -
ventas netas	\$ 1.279.117
Inventario inicial	\$ -
Compras	\$ 767.470
Gastos s/compras	\$ -
Compra bruta	\$ 767.470
Dcto. s/compras	\$ -
Rebajas s/compras	\$ -
Devoluciones s/compras	\$ -
Subtotal	\$ -
Compras netas	\$ 767.470
Mercadería disponible para la venta	\$ 767.470
Costo de ventas	\$ 767.470
Utilidad bruta en ventas	\$ 511.647
Marketing (5% de las ventas)	\$ 63.956
Gasto de venta	\$ 63.956
Gastos administrativos	\$ 283.815
Gastos de operación	\$ 347.771
Utilidad de operación	\$ 163.876
Inventario final (precio costo)	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ 163.876

Figura M.8: Resumen del estado de resultados para la opción de exportaciones. Fuente: Elaboración propia.