

Plan exportador para la empresa ENCARRO MEDELLÍN S.A.S.

Sergio Andrés Maestre Tobón

Universidad EAFIT
Maestría en Administración
Escuela de Administración y Negocios
Medellín
2020

Plan exportador para la empresa ENCARRO MEDELLÍN S.A.S.

Sergio Andrés Maestre Tobón

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Asesora temática: María Alexandra Guerra Aranguren

Asesora metodológica: Gina María Giraldo Hernández

Universidad EAFIT
Maestría en Administración
Escuela de Administración y Negocios
Medellín
2020

Contenido

1. Introducción.....	9
2. Diagnóstico de internacionalización.....	10
2.1 Condiciones de la compañía	10
2.2 Condiciones del servicio.....	11
2.3 Condiciones de exportaciones	12
2.4 Condiciones de mercadeo	13
3. Selección de mercados.....	14
3.1 Identificación de mercados	14
3.2 Selección del mercado objetivo a partir de la aplicación de variables	23
3.2.1 Análisis político.....	24
3.2.2 Análisis económico	28
3.2.3 Análisis social	33
3.2.4 Análisis tecnológico	36
3.2.5 Análisis ecológico	40
3.2.6 Análisis legal	44
3.2.7 Análisis cultural.....	47
3.2.8 Riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo (LA/FT).....	50
3.2.9 Competencia local e internacional	52
3.2.10 Potencial del tamaño del mercado.....	57
3.2.11 Riesgo de calle	58
3.2.12 Mercado objetivo.....	61
4. Análisis del servicio en el mercado objetivo	63
4.1 Normas técnicas	63
4.2 Barreras no arancelarias.....	69
4.3 Nicho de mercado y segmentación	70
4.4 Competencia	71
4.5 Modos de servicio.....	73
4.6 Canales de distribución y comercialización.....	74
4.7 Aproximación a la estrategia de precio.....	75

4.8 Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción.....	81
5. Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción	82
5.1 Objetivos.....	83
5.2 Matriz DOFA y estrategias.....	83
5.3 Plan de acción del plan exportador	87
5.4 Cronograma de actividades del plan exportador.....	88
5.5 Conclusiones del plan exportador.....	89
6. Lecciones aprendidas.....	90
6.1 Desde la óptica del mercado	90
6.2 Desde la óptica de la organización.....	92
6.3 Desde la óptica del proceso de intervención.....	93
Referencias	95

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Índice global de competitividad Colombia 2019.....	17
Ilustración 2. Economías más competitivas de América Latina 2019.....	18
Ilustración 3. Índice global de competitividad Chile 2019.....	20
Ilustración 4. Índice global de competitividad México 2019	21
Ilustración 5. Índice global de competitividad Uruguay 2019	22
Ilustración 6. Mapa mundial de riesgo país	25
Ilustración 7. Índice de riesgo país Chile	26
Ilustración 8. Índice de riesgo país México.....	27
Ilustración 9. Índice de riesgo país Uruguay	28
Ilustración 10. Proyecciones de crecimiento del PIB	29
Ilustración 11. Evolución del producto interno bruto.....	30
Ilustración 12. Evolución del índice GINI	34
Ilustración 13. Índice de preparación digital global	37
Ilustración 14. Adopción de tecnología e infraestructura tecnológica Chile.....	39
Ilustración 15. Adopción de tecnología e infraestructura tecnológica México	39
Ilustración 16. Adopción de tecnología e infraestructura tecnológica Uruguay	40
Ilustración 17. Emisiones de CO2 por toneladas métricas per cápita.....	41
Ilustración 18. Emisiones de dióxido de carbono de Chile	42
Ilustración 19. Emisiones de dióxido de carbono de México.....	43
Ilustración 20. Emisiones de dióxido de carbono de Uruguay	44
Ilustración 21. Dimensiones culturales de Hofstede	49
Ilustración 22. Puntaje anti-lavado de activos Latinoamérica y el Caribe	51
Ilustración 23. Índice de criminalidad mundial	59

Lista de tablas

Tabla 1. Número de variables de los pilares de competitividad.....	14
Tabla 2. Alcance de los pilares de competitividad.....	14
Tabla 3. Aproximación macroeconómica y cultural de los países preseleccionados.....	19
Tabla 4. Variables de estudio.....	23
Tabla 5. Clasificación del índice de facilidad para hacer negocios.....	45
Tabla 6. Puntuación de las perspectivas culturales.....	49
Tabla 7. Índice anti-lavado de activos del instituto de gobernabilidad de Basilea.....	50
Tabla 8. Criminalidad y seguridad en Santiago de Chile.....	59
Tabla 9. Criminalidad y seguridad en Ciudad de México.....	60
Tabla 10. Criminalidad y seguridad en Montevideo.....	61
Tabla 11. Análisis de las variables de estudio del entorno país y el entorno ciudad.....	61
Tabla 12. Resultados del análisis de las variables de estudio.....	62
Tabla 13. Pros y contras de los tipos de flotas.....	75
Tabla 14. Tarifa integrada de la Red Metropolitana de Movilidad de Santiago de Chile....	77
Tabla 15. Tarifa diferenciada de la Red Metropolitana de Movilidad de Santiago de Chile	78
Tabla 16. Comparación de tarifas de servicio de transporte con conductor en Santiago de Chile.....	78
Tabla 17. Tarifas AWTO sin membresía en Santiago de Chile.....	79
Tabla 18. Tarifas AWTO con membresía en Santiago de Chile.....	80
Tabla 19. Tarifas Toyota Mobility Services en Santiago de Chile.....	80
Tabla 20. Estrategia de comunicación.....	81
Tabla 21. Flowchart.....	81
Tabla 22. Estrategia de promoción.....	82
Tabla 23. DOFA Encarro Medellín S.A.S. para Medellín.....	83
Tabla 24. DOFA Encarro Medellín S.A.S. para Santiago de Chile.....	84
Tabla 25. Canvas Encarro Medellín S.A.S.	87
Tabla 26. Plan de acción del plan exportador.....	88
Tabla 27. Cronograma de las actividades del plan exportador.....	89

Resumen

ENCARRO MEDELLÍN S.A.S. es una empresa que lidera un proyecto de movilidad innovadora sostenible en la ciudad de Medellín, a través del cual busca contribuir a los problemas de contaminación, congestión vehicular, costos fijos de los vehículos, e integración del primer y/o último kilómetro en los desplazamientos, con un modelo tipo *Carsharing*.

Como política de operación, la empresa se apoya en el uso de vehículos eléctricos, los cuales presentan grandes ventajas frente a los vehículos basados en combustibles fósiles, con lo que se proyecta reducir el creciente tráfico de los centros urbanos, bajar los niveles de emisiones contaminantes, disminuir los niveles de ruido, mejorar la eficiencia energética y favorecer la calidad del aire que respiramos, puntos que derivan en una ciudad más habitable, saludable y mejor conservada.

La motivación del plan exportador para la empresa se da por el interés del emprendedor Nicola Montorsi en brindar alternativas de transporte, a un público que es consciente de la realidad actual del planeta, donde los recursos deben ser usados en forma eficiente, que permitan su sustentabilidad en un mercado que valora los servicios con alto impacto en lo social y lo ambiental, retribuyéndolos a través de una prestación económica y por medio de precios promedios diferencialmente más altos que en los servicios tradicionales.

El plan exportador inicia con el diagnóstico de internacionalización, luego por medio de diferentes herramientas empresariales, presenta una selección objetiva de mercados, posteriormente evalúa el servicio en el mercado objetivo y, finalmente, propone estrategias y un plan de acción para llevarse a cabo satisfactoriamente.

Palabras claves: Internacionalización de empresas, Plan exportador, *Carsharing*, ENCARRO MEDELLÍN S.A.S.

Abstract

ENCARRO MEDELLÍN S.A.S. is a company that leads a sustainable innovative mobility project in the Medellín city, through which it seeks to contribute to the problems of pollution, vehicular congestion, fixed costs of vehicles, and integration of the first and / or last kilometer in travel, with a Carsharing type model.

As an operating policy, the company relies on the use of electric vehicles, which have great advantages compared to vehicles based on fossil fuels, with which it is projected to reduce the growing traffic in urban centers, lower the levels of polluting emissions, reduce levels noise, improve energy efficiency and favor the quality of the air we breathe, points that lead to a more livable, healthier and better preserved city.

The motivation of the export plan for the company is given by the interest of the entrepreneur Nicola Montorsi in providing transportation alternatives, to a public that is aware of the current reality of the planet, where resources must be used efficiently, allowing its sustainability in a market that values services with high social and environmental impact, rewarding them through an economic benefit and through average prices that are differentially higher than in traditional services.

The export plan begins with the internationalization diagnosis, then by means of different business tools, presents an objective selection of markets, later evaluates the service in the target market and, finally, proposes strategies and an action plan to be carried out satisfactorily.

Key words: Internationalization of companies, Export Plan, Carsharing, ENCARRO MEDELLÍN S.A.S.

1. Introducción

Hace menos de un siglo el foco de las empresas eran los productos (esencialmente los bienes) y los consumidores con necesidades físicas. Conforme la sociedad fue creando innovaciones y los medios se diversificaron, el mensaje cambió y el centro de atención pasó a estar dirigido a los consumidores y satisfacer sus necesidades. Pero los medios no solo se diversificaron, sino que también se masificaron, entonces las empresas dieron otro paso y se centraron en los valores y su forma de crear un mundo mejor, frente a un ser humano integral con mente y corazón. Hoy nos encontramos en un mundo donde los humanos y las empresas nacen *Glocales*, sin fronteras y con la capacidad de interactuar con todos los países desde sus manos. Hoy las empresas operan con propósito social y se desarrollan bajo la forma en que sus marcas colaboran en una sociedad para alcanzar un mundo mejor.

Hoy en día podemos identificar en la sociedad una confluencia de tendencias propias de la conciencia que ha generado la globalización, entre ellas destacamos: la economía colaborativa, el consumo responsable e informado, la operación sostenible y sustentable. Las comunicaciones, la tecnología y el Internet han permitido avances inimaginables en tan solo unos años, cuando el mundo se capitalizaba a partir de la definición de la propiedad privada y la posición de bienes, conceptos que hoy en día cobran unos significados menos arraigados en los ciudadanos cosmopolitas. Pero estas tendencias no existirían, si con todos los desarrollos de la modernidad, no hubieran surgido muchos problemas propios del egoísmo del desarrollo sin control, que ha causado una descompensación al planeta en todos los recursos que nos brinda, esencialmente el oxígeno como fuente de vida, el cual se ha venido colapsando con la contaminación.

El sector transporte es un eslabón muy representativo en la economía mundial, porque permite el comercio y el intercambio cultural. Pero este mismo sector tuvo un desarrollo de la mano de los combustibles fósiles, que son los mismos que hoy contribuyen al constante deterioro de las condiciones del planeta, porque sus emisiones generan gases de efecto invernadero, y todas las alternativas que logren suplir las mismas necesidades con menos consecuencias para la salud, están siendo valoradas como parte de este nuevo futuro.

ENCARRO MEDELLÍN S.A.S. es una empresa que ofrece *Carsharing*, un servicio de transporte compartido que está incursionando en Colombia, y toma la experiencia de las empresas que han impulsado su expansión en países de Europa, donde es una opción eficiente e innovadora de movilidad. En Medellín – Colombia, el proyecto se visiona como una solución en sinergia a los problemas que genera el sistema de transporte público y privado de la ciudad, complementando la oferta del servicio multimodal que ofrece la Empresa de Transporte Masivo del Valle de Aburrá Limitada “Metro de Medellín”; y, de la mano de la Universidad EAFIT, desarrolla su propuesta exportadora para iniciar operación en cualquier país donde las condiciones de movilidad exijan nuevos retos, que garanticen una experiencia satisfactoria para los usuarios, mientras genera una mejor calidad de vida para los habitantes de esa geografía.

Así las cosas, se realizará una serie de análisis a los diferentes aspectos que involucran el desarrollo del servicio *Carsharing* y las condiciones del entorno para su operación en el mercado internacional.

2. Diagnóstico de internacionalización

La Universidad EAFIT evaluó el potencial exportador de la empresa ENCARRRO MEDELLÍN S.A.S., y su nivel actual en el proceso de internacionalización, encontrándola viable para la participación en la iniciativa de diseño de un plan exportador, como modalidad de trabajo de grado para el programa académico Maestría en Administración, de la Escuela de Administración.

Una vez asignada, se desarrolló una visita por parte del asesor temático y del estudiante a la empresa ubicada en Ruta N, con la finalidad de profundizar sobre los aspectos más relevantes, de la mano del emprendedor Nicola Montorsi, Chief Executive Officer –CEO de la compañía.

2.1 Condiciones de la compañía

ENCARRO MEDELLÍN S.A.S., es una empresa constituida legalmente en el año 2019 en la ciudad de Medellín, con el objeto social principal de “Desarrollar el transporte motorizado eléctrico, mediante una flota de carros eléctricos compartidos que los usuarios podrán alquilar

con cobro por minutos, y desplazarse libremente por la ciudad y sus alrededores con centros de recogida y entrega en puntos estratégicos de acopio” (2019, p.02).

La iniciativa nace en Milán con el emprendedor italiano Nicola Montorsi, quien se encuentra radicado en Medellín desde 2010, en donde se desempeñó como cónsul honorario de su país en Colombia hasta 2016. Nicola Montorsi relata que realizó una visita a Milán, junto a algunos delegados municipales del Valle de Aburrá. Allí vieron el proceso de transición a la movilidad eléctrica de esa ciudad, que también presenta gran contaminación y congestión, además de ser uno de los nudos industriales y de población más importantes de Italia.

El proyecto de movilidad sostenible apunta a ser parte de la solución a los problemas de contaminación, congestión vehicular, costos fijos de los vehículos e integración del primer y/o último kilómetro en los desplazamientos, con un modelo tipo *Carsharing* o flota de vehículos eléctricos compartidos, disponibles para su utilización a través de un sistema de gestión desde una App, donde el usuario se registra, localiza un carro en el mapa, lo utiliza y paga solo después de utilizarlo según las tarifas ofertadas.

La empresa se encuentra en fase pre-operativa, y cuenta con todo el diseño estratégico para iniciar la prestación del servicio, desde la llegada a Medellín de los vehículos requeridos, tales como: plan de negocio, modelo financiero, estudios de mercado, plan de mercadeo, alianzas institucionales y soporte tecnológico.

2.2 Condiciones del servicio

ENCARRO MEDELLÍN S.A.S. quiere desarrollar una flota de carros eléctricos compartidos, que los usuarios puedan alquilar con cobro por minuto, y desplazarse libremente por la ciudad y sus alrededores, y devolver el carro en una estación de acopio autorizada.

El modelo se apoyó en la experiencia de Share’n Go en Europa, el modelo EnCicla del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, el estudio Origen – Destino desarrollado en el Valle de Aburrá, y un Estudio de Factibilidad y Caso de Negocio contratado por la empresa en Medellín, Bogotá y Cali.

Los componentes del proyecto se dividen en:

- Flota de vehículos: 100 iniciales hasta completar 650 en 4 años.

- Puntos de acopio: 25 puntos públicos con recarga + 95 puntos de acopio de calle + 200 puntos de parqueo.
- Plataforma digital: compuesta por la App + Logística + Pasarela de pagos + otros.
- Logística: gestión predictiva de la flota, recarga de vehículos, mantenimiento de vehículos, aseo de vehículos, etc.

Para acceder al servicio, un usuario debe realizar su registro a la App, suministrando la foto del documento de identificación y la licencia de conducir. La aplicación le permite realizar toda la gestión de servicio tales como: mapa de ubicación de los vehículos disponibles, reserva del vehículo, acceso al vehículo, control de la ruta y el pago por consumo.

2.3 Condiciones de exportaciones

La empresa ENCARRO MEDELLÍN S.A.S. escogió su domicilio para iniciar operaciones, tomando como referencia a Medellín por ser la capital latinoamericana de la cuarta revolución industrial, anuncio que fue efectuado el 23 de enero de 2019 en Davos, Suiza, en el marco de la versión 40 del World Economic Forum, que reunió a más de 3.000 líderes gubernamentales, y que fue materializado el día 30 de abril de 2019, cuando se inauguró el Centro para la Cuarta Red de la Revolución Industrial (World Economic Forum, 2019), enfocado en el desarrollo de proyectos de:

- Mejoramiento en los procesos y efectividad en la labor por parte de las entidades de control a través de la inteligencia artificial.
- Fortalecimiento de la política criminal y la seguridad ciudadana a través del uso de herramientas de Inteligencia Artificial.
- Infraestructura TIC para la equidad.
- Utilización de internet de las cosas para mejorar la movilidad.
- Políticas públicas para la adopción de Blockchain.
- Blockchain para catastro.

ENCARRO MEDELLÍN S.A.S. ha estado presente en diferentes ferias internacionales, en donde ha recibido propuestas de gobernantes de países y estados, a fin de implementar el proyecto de movilidad en sus territorios. Desde la estructuración del proyecto, se han establecido manuales de funcionamiento y operación de cada una de las áreas funcionales de la empresa;

en ese sentido, se presenta una escalabilidad y replicabilidad en un plazo de tres años desde el inicio de operación, atendiendo las oportunidades y/o solicitudes, según la determinación de los análisis efectuados en el plan exportador:

- Colombia: Bogotá, Cali, Barranquilla, Cartagena.
- América Latina: Panamá, Perú, Chile, México, Brasil, Bolivia, Argentina, Ecuador, Uruguay, Costa Rica.
- Norte América: Estados Unidos (Miami, Orlando, Atlanta, Washington, Austin, Chicago, Boston, San Diego, Las Vegas, Seattle). Canadá (Toronto, Vancouver, Calgary, Montreal, Victoria).

2.4 Condiciones de mercadeo

El estudio de mercado realizado en Colombia, para determinar la factibilidad de operación y caso de negocio, se enfoca en las ciudades de Medellín, Bogotá y Cali, donde se estableció la caracterización del servicio de transporte particular y corporativo en cada una de las ciudades, según variables de interés para la empresa, preferencias de consumo de los servicios de transporte, segmentación de los usuarios potenciales y unos polígonos de expansión geográfica de la prestación del servicio, según el aumento progresivo de la flota de vehículos que realizarán el soporte de la operación y las necesidades del mercado.

Producto de este estudio, se estructura el plan de mercadeo donde se trazan las rutas proyectadas de expansión de la compañía en el mercado local, a partir de la definición del contexto, objetivos de posicionamiento y escalamiento, metas de negocio con la estructura financiera, cuota de mercado y satisfacción de usuario, así como el plan operativo con la estrategia y propuesta de valor.

A la fecha, no se cuenta con investigaciones a profundidad sobre los mercados internacionales a los cuales se pretende llegar. Así las cosas, se establecerán unas variables que permitan determinar el potencial y las oportunidades que brindan estos mercados internacionales.

3. Selección de mercados

Se presenta una identificación de los mercados a partir de un estudio de condiciones de competitividad económica, que favorezcan el ambiente de exportación del servicio de *Carsharing*, que ofrece ENCARRO MEDELLÍN S.A.S., y posteriormente, a través del análisis de variables de interés para la empresa, se realizará la selección del mercado objetivo.

3.1 Identificación de mercados

Teniendo en cuenta la escalabilidad y replicabilidad del proyecto en los países con los que se ha tenido acercamiento a través de diferentes ferias internacionales, se realiza un análisis para preseleccionar la oferta, a través del Índice Global de Competitividad (IGC) del Foro Económico Mundial (World Economic Forum – WFE), el cual mide la capacidad que tiene un país de generar oportunidades de desarrollo económico a los ciudadanos. El índice mide los factores que impulsan la productividad y proporcionan las condiciones para el progreso social y la agenda de desarrollo sostenible, a través de doce (12) pilares de competitividad, los cuales agrupan 98 variables:

Tabla 1. Número de variables de los pilares de competitividad

ENTORNO HABILITANTE		MERCADOS	
1.	Instituciones	20	
2.	Infraestructura	12	
3.	Adopción de TIC	5	
4.	Estabilidad macroeconómica	2	
CAPITAL HUMANO		ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN	
5.	Salud	1	
6.	Habilidades	9	
			7. Mercado de bienes
			8. Mercado laboral
			9. Mercado financiero
			10. Tamaño del mercado
			11. Dinamismo empresarial
			12. Capacidad de innovación

Fuente: Elaboración propia con datos de World Economic Forum, 2019.

Tabla 2. Alcance de los pilares de competitividad

ENTORNO HABILITANTE	
Instituciones	El ambiente institucional de un país es relevante debido a que establece restricciones legales (leyes y mecanismos de ejecución o cumplimiento) e informales (normas y comportamientos). Las instituciones determinan el contexto en el que los individuos se organizan en su actividad económica. Así mismo, éstas tienen un impacto en la productividad, principalmente, al proporcionar incentivos y reducir la incertidumbre.

Infraestructura	Las áreas con mejores conexiones geográficas son generalmente más prósperas, debido a que la infraestructura bien desarrollada disminuye los costos de transporte, facilita el movimiento de bienes y personas, así como la transferencia de información dentro y fuera de un país. Así mismo, garantizar el acceso a energía, junto con una infraestructura bien desarrollada, son necesarias para el progreso de las actividades económicas en la modernidad.
Adopción de TIC	Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) reducen los costos de transacción, aceleran el intercambio de ideas e información, mejorando la eficiencia y el desarrollo de innovación. Las TIC son utilizadas de manera general y cada vez se acoplan más a la economía. Las TIC comprenden el acceso y las suscripciones de servicio de telefonía móvil y de internet.
Estabilidad macroeconómica	La estabilidad macroeconómica se integra por diversos conceptos como la inflación y la deuda. De esta forma, una inflación moderada y predecible, al igual que presupuestos públicos sostenibles, reducen la incertidumbre y establecen metas sobre inversiones esperadas e incrementan la confianza en los negocios, impulsando la productividad.

CAPITAL HUMANO

Salud	Individuos más sanos tienen mayores capacidades físicas y mentales, y son más productivos y creativos, por tal razón se tiende a invertir más en educación para que la esperanza de vida se incremente. Lo anterior, se desencadena en niños más sanos que serán adultos con habilidades cognitivas más fuertes. Este indicador utiliza como base para su desempeño la esperanza de vida ajustada, la cual es el número de años que un recién nacido espera vivir con buena salud.
Habilidades	La educación comprende capacidades y competencias en la fuerza laboral. La población altamente educada es más productiva, ya que tiene mayores habilidades colectivas para desempeñar tareas y transferir conocimientos rápidamente. Este indicador examina el nivel general de capacidades de la fuerza laboral, cantidad y calidad de la educación.

MERCADOS

Mercado de bienes	Se refiere al grado en que un país proporciona un campo de juego equitativo para que las empresas participen en sus mercados. De esta forma, la competencia impulsa las ganancias en productividad al incentivar a las compañías a innovar, actualizar sus productos, servicios y organización, al igual que a proporcionar los mejores productos posibles a los precios más justos.
Mercado laboral	Los mercados laborales con un buen funcionamiento fomentan la productividad al vincular a los trabajadores con los empleos más adecuados, de acuerdo a sus habilidades y desarrollar sus talentos para alcanzar su máximo potencial. Al combinar la flexibilidad con la protección de los derechos básicos de los trabajadores, los mercados laborales permiten a los países ser más resistentes a los posibles choques y pueden reasignar la producción a los segmentos emergentes.
Mercado financiero	Un sector financiero desarrollado propicia la productividad en tres maneras: uniendo ahorro con inversiones productivas; mejorando la asignación de capital a las inversiones más prometedoras a través del monitoreo de prestamistas, reduciendo las asimetrías de información; y proporcionando un sistema de pagos eficiente. A su vez, se necesita una regulación adecuada de las instituciones financieras para evitar una crisis en el sector que puedan causar efectos negativos duraderos en las inversiones y la productividad.

Tamaño del mercado	Los mercados más grandes elevan la productividad a través de economías de escala, en donde el costo unitario de producción tiende a disminuir de acuerdo al volumen de producción, incentivando la innovación. Además, en los grandes mercados se crean externalidades positivas, y la acumulación de capital humano y la transmisión de conocimiento.
---------------------------	--

ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN	
Dinamismo empresarial	Un sector privado ágil y dinámico aumenta la productividad al momento de tomar riesgos comerciales, probar nuevas ideas y crear productos y servicios innovadores. En un entorno caracterizado por la frecuente interrupción y redefinición de negocios y empresas y sectores, los sistemas económicos exitosos son resistentes a los choques tecnológicos y es posible que se reinventen constantemente a sí mismos.
Capacidad de innovación	El WEF señala que los países que puedan generar una mayor acumulación de conocimiento y ofrecer mejores oportunidades de colaboración interdisciplinarias, son propensos a tener más capacidad para generar ideas innovadoras y nuevos modelos de negocios, que son ampliamente considerados como los motores del crecimiento económico.

Fuente: Autor, año.

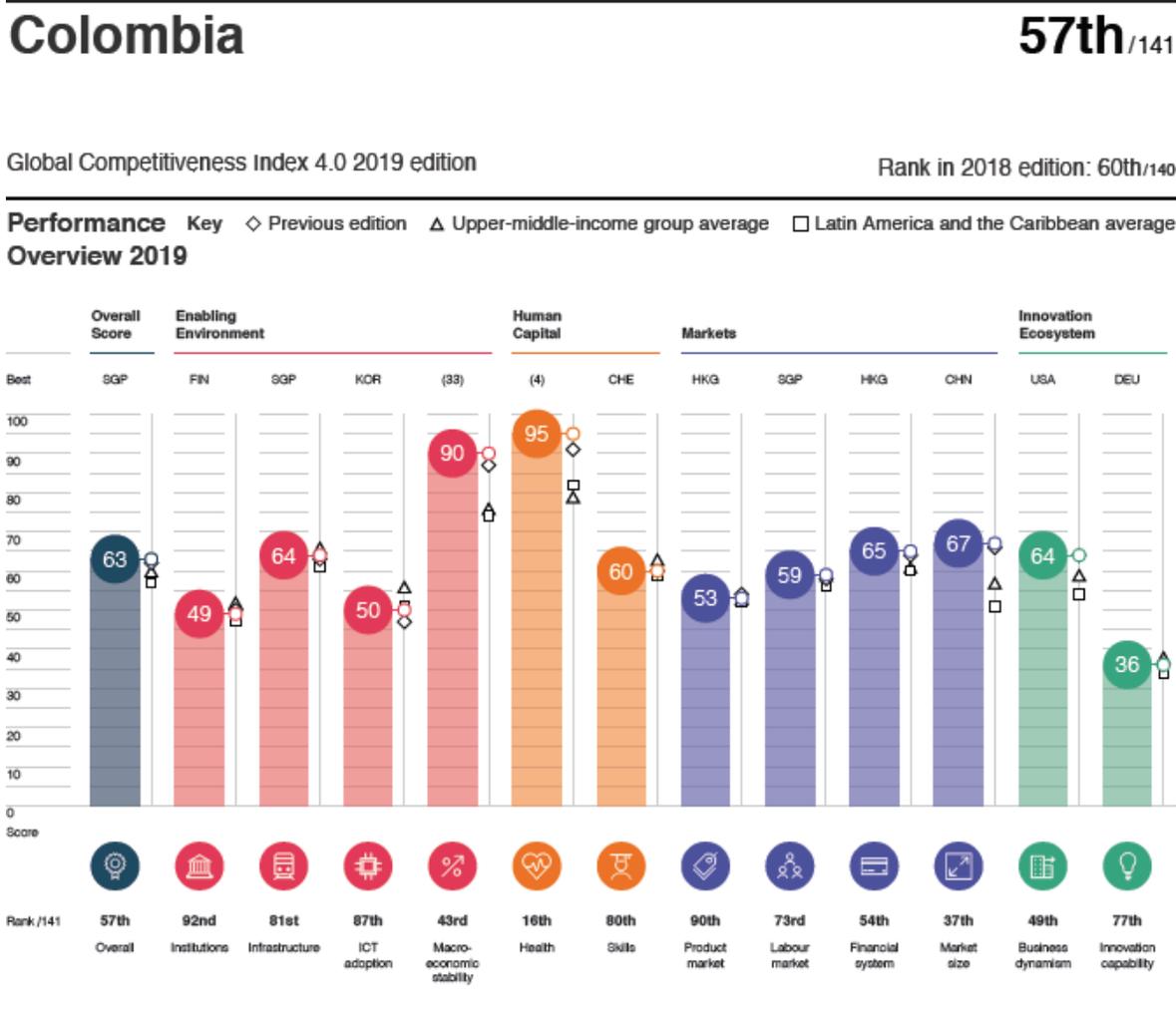
Posteriormente, se analiza la información macroeconómica y cultural de estos países, para determinar el tamaño del mercado, la proximidad geográfica, disponibilidad de información, demanda potencial, entre otras, a través de múltiples variables de interés.

Colombia

Colombia se ubica en la posición 57 entre las 141 economías analizadas. Los resultados del año 2019 presentan un aumento de 3 posiciones frente al año anterior (posición 60 entre 140 el año anterior), luego de Brunei Darussalam (posición 56) y seguido por Azerbaiyán (posición 58). En esta nueva revisión asciende un puesto dentro de América Latina, ubicándose por primera vez en 14 años, como el cuarto país más competitivo de la región. Colombia al igual que República Dominicana (ascendió 4 posiciones) y Brasil (ascendió 1 posición), y fueron los únicos países que mejoraron su ranking en la región.

Los resultados para cada pilar se detallan a continuación:

Ilustración 1. Índice global de competitividad Colombia 2019



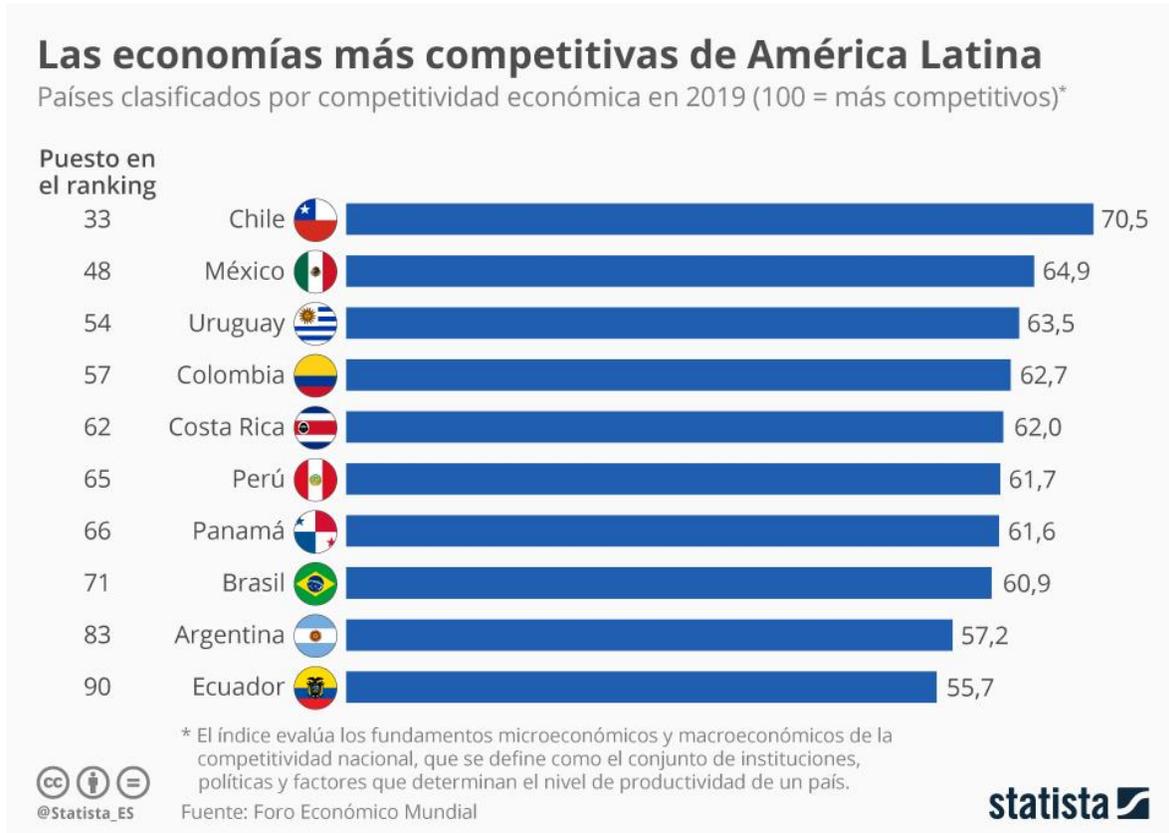
Fuente: World Economic Forum, 2019.

El portal del Sistema Nacional de Competitividad e Innovación de la Presidencia de la República de Colombia, resalta la mejoría del país, debido a que elevó su puntaje en 10 de los 12 pilares medidos por el índice, destacando: salud, estabilidad macroeconómica, infraestructura y tamaño del mercado.

América Latina

Analizamos a continuación la situación de competitividad de todas las economías de América Latina, a fin de identificar los países que presenten mejores Índices Global de Competitividad –IGC que Colombia:

Ilustración 2. Economías más competitivas de América Latina 2019



Fuente: Statista, 2019.

Haciendo la lectura de la infografía, encontramos a Chile en el puesto 33 de los 141 países evaluados en 2019, ocupando la posición número uno en Latinoamérica, con un puntaje de 70,5 sobre la base de 100 puntos como puntaje máximo. México y Uruguay se ubican en la segunda y tercera posición del ranking en la región, con 64,9 y 63,5 puntos, respectivamente. Así las cosas, definimos Chile, México y Uruguay como los mercados internacionales objetivos para el análisis de internacionalización en el diseño del plan exportador.

Para realizar una primera aproximación a la información macroeconómica y cultural, se revisan datos comparativos entre estos países objetivos:

Tabla 3. Aproximación macroeconómica y cultural de los países preseleccionados

PAÍS	POBLACIÓN	ÁREA	DENSIDAD	PIB	Δ PIB	PIB PER CÁPITA	Δ PIB PER CÁPITA	DEUDA PÚBLICA	DEUDA / PIB	DEUDA PER CÁPITA
UND	Millones	Kms2	Hab / Km2	\$ MLL USD	%	\$ USD / Hab	%	MLL \$ USD	% PIB	\$ USD / Hab
Colombia	49.834.000	1.141.749	43,65	\$ 323.803	3,30%	\$ 6.498	-2,20%	\$ 172.561	52,16%	\$ 3.463
Chile	18.729.160	756.700	24,75	\$ 282.318	1,10%	\$ 15.073	-5,40%	\$ 76.183	25,56%	\$ 4.068
México	124.738.000	1.964.375	63,50	\$ 1.258.287	-0,10%	\$ 10.087	4,60%	\$ 655.025	53,62%	\$ 5.251
Uruguay	3.449.299	176.220	19,57	\$ 56.046	1,60%	\$ 16.248	-0,20%	\$ 37.887	63,54%	\$ 10.984

Fuente: Elaboración propia con datos de Datosmacro, 2020.

Así las cosas, entramos a profundizar sobre los elementos más relevantes de estos países, los cuales les han permitido ubicarse en sus respectivas posiciones, generando en su propio grado, un nivel de interés para las empresas de los diferentes sectores económicos.

Chile

Chile lidera el ranking de competitividad entre los países de América Latina y el Caribe. La diferencia de 15 lugares con el siguiente en Latinoamérica demuestra que Chile es el país más competitivo de la región. Entre los aspectos más destacados encontramos su responsabilidad en mantener un robusto equilibrio macroeconómico en las últimas décadas, inflación muy controlada, gasto fiscal coherente con su política económica, deuda pública moderada y remuneraciones en crecimiento.

Sus puntajes individuales son los siguientes:

Ilustración 3. Índice global de competitividad Chile 2019

Chile

33rd /141

Global Competitiveness Index 4.0 2019 edition

Rank in 2018 edition: 33rd/140

Performance Overview 2019

Key ◇ Previous edition ▲ High-income group average □ Latin America and the Caribbean average



Fuente: World Economic Forum, 2019.

En el análisis de los 12 pilares, se destaca especialmente la estabilidad macroeconómica ubicada en la posición 1 (lugar compartido con otros países), mercado de productos en el puesto 10 y sistema financiero en 21. Así mismo, entre sus debilidades prevalecen la capacidad de innovación en el lugar 53 y adopción de tecnologías informáticas y comunicaciones –TIC– en el puesto 56.

México

México ocupa la posición 48, manteniéndose como la segunda economía más competitiva de América Latina y el Caribe, después de Chile que se ubica en el lugar 33, y por encima de

Uruguay en el puesto 54, entre otros como Colombia, que obtuvo el puesto 57 y Brasil el 71. En los resultados de la calificación, México mejoró en 9 de 12 pilares: instituciones, adopción de tecnologías informáticas y comunicaciones, capacidades, mercado de bienes, mercado laboral, sistema financiero, tamaño del mercado, dinamismo de negocios, y capacidad de innovación.

México apalanca su competitividad en su entorno macroeconómico estable y el gran tamaño de su mercado, acompañado de su sobresaliente dinamismo empresarial, el cual ha desarrollado producto de sus estrechas relaciones comerciales con Estados Unidos y Canadá. Para mayor detalle, se presentan los puntajes individuales:

Ilustración 4. Índice global de competitividad México 2019

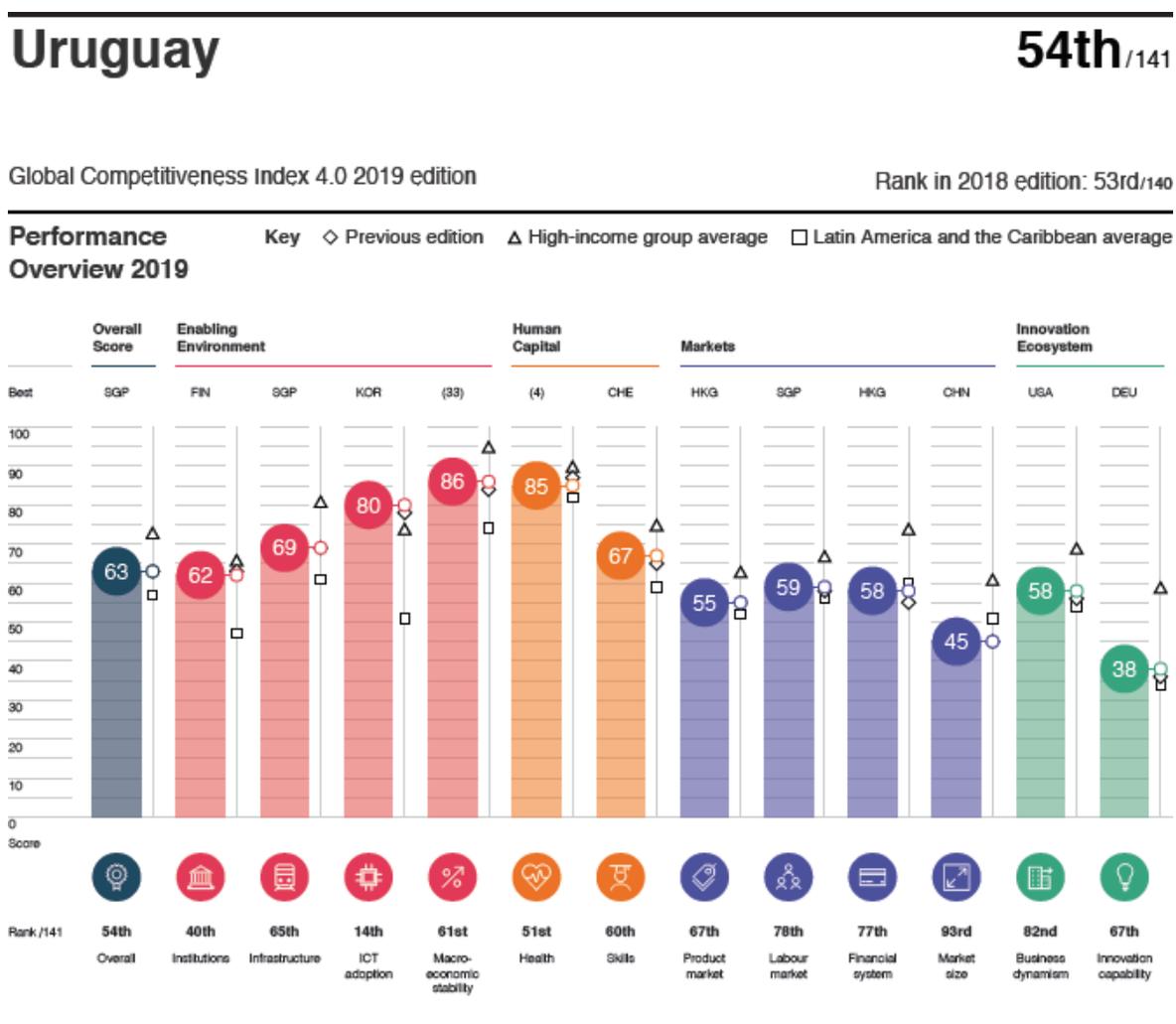


Fuente: World Economic Forum, 2019.

Uruguay

Uruguay se destaca como la tercera economía competitiva de Latinoamérica y el Caribe. En este país los mercados funcionan de forma eficiente facilitando los negocios, además, es el mayor referente del sector servicios en la región, denominación bajo la cual se agrupan: comercio, hotelería, transporte, comunicaciones, finanzas, actividades auxiliares tales como asesorías, TIC, etc., actividades relacionadas con ocio y otras actividades diversas. Los detalles de las valoraciones para cada pilar son las siguientes:

Ilustración 5. Índice global de competitividad Uruguay 2019



Fuente: World Economic Forum, 2019.

La adopción de tecnologías informáticas y comunicaciones fue el pilar que más se destacó, con 80 puntos que ubican a Uruguay en el lugar 14 a nivel global y como líder en

Latinoamérica, estos resultados derivan de distintas políticas del sector público y privado, lo cual genera oportunidades de desarrollo y plantea nuevos retos de cara a potenciar el contenido que permita avanzar hacia una economía más innovadora y dinámica.

3.2 Selección del mercado objetivo a partir de la aplicación de variables

Una vez realizada la preselección de los países, se realizará un estudio macroeconómico, identificando factores del entorno general de los países potenciales definidos, que sean relevantes para el sector y la empresa. Con base al análisis de la información de las variables, se determinará el mercado principal objetivo para el diseño del plan exportador.

Por tratarse de la internacionalización de un servicio del tipo *Carsharing*, se requiere establecer un domicilio geográfico específico, y analizar también algunas cualidades propias de cada mercado, que permita una posterior expansión progresiva. De esta manera, se determinarán variables de análisis para las ciudades capitales, como foco de interés para el despliegue del servicio en cada país: Chile – Santiago de Chile; México – Ciudad de México; Uruguay – Montevideo.

Las variables se derivan de la herramienta estratégica de negocios PESTEL, y factores adicionales que permitirán la caracterización del entorno, de la siguiente manera:

Tabla 4. Variables de estudio

VARIABLES	PESO
ENTORNO PAÍS	70%
Análisis Político	10%
Análisis Económico	10%
Análisis Social	10%
Análisis Tecnológico	10%
Análisis Ecológico	10%
Análisis Legal	10%
Análisis Cultural	5%
Riesgo LA/FT	5%
ENTORNO CIUDAD	30%
Competencia local e internacional	10%
Potencial del tamaño del mercado	10%
Riesgo de calle	10%
Total general	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

3.2.1 Análisis político

En el estudio de esta variable, se analizará el Índice de Riesgo País o *Country Risk Index*, el cual cuantifica la estructura del riesgo en un país asociada a factores específicos y comunes, tales como: riesgo soberano, riesgo de transferencias y riesgos restantes derivados. Las agencias más representativas en calificación del riesgo a nivel mundial son: FitchRatings, Moody's Investor Service y Standard & Poor's.

En el año 2020 ha prevalecido un panorama con incertidumbre política, tanto en los mercados desarrollados como en los mercados emergentes, a raíz de las amenazas de regulación al comercio, principalmente por parte de las potencias mundiales de Estados Unidos y la República Popular China, decisiones tomadas por la Organización de Países Exportadores de Petróleo –OPEP, implementación de los acuerdos del *Brexit* entre el Reino Unido y la Unión Europea, y procesos electorales en algunas regiones, que han traído una ola de volatilidad en los precios de referencia de las principales materias primas y *commodities*, y consigo, incertidumbre en las operaciones de las empresas a nivel mundial.

Se mantiene la transición hacia un orden mundial multipolar que ha sido protagonista en las últimas dos décadas, especialmente desde la asociación económica-comercial BRICS, con múltiples desafíos para el multilateralismo y el libre comercio.

Bajo este contexto, se presenta el mapa mundial de Riesgo País de la agencia de calificación de riesgos FitchRatings:

Ilustración 6. Mapa mundial de riesgo país



Fuente: MARSH LLC, 2020.

Es de destacar que un alto índice de riesgo político de corto plazo, representa una mayor estabilidad política y es una pieza del puntaje general del Índice de Riesgo País de FitchRatings, en tal razón, su calificación será un elemento independiente adicional de la variable de estudio.

- **Chile**

El país se ha destacado como uno de los más estables de América Latina hasta el presente año, no obstante, a final de 2019 se han generalizado olas de protestas a lo largo del territorio en contra de la desigualdad, generando transformaciones en la política. El actual presidente Sebastián Piñera Echenique, quien asumió el poder ejecutivo desde marzo del año 2018, se ha visto obligado a replantear su agenda de centro derecha, en favor de atender las demandas de los manifestantes a través de la expansión de la red de seguridad social de Chile.

El resultado más importante a la fecha es el llamado a un plebiscito, programado inicialmente para el 26 de abril de 2020 y, posteriormente, fijado para el 25 de octubre, debido a la

pandemia de COVID-19, donde los ciudadanos votarán sobre dos preguntas: si la constitución debe ser revisada y, de ser así, cuál será la composición de la convención constitucional.

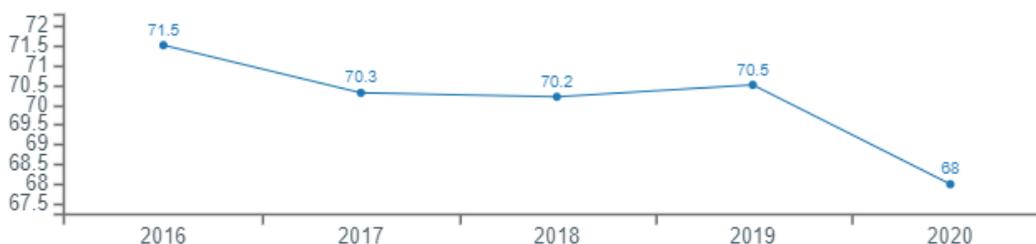
Si bien el resultado del proceso constitucional es altamente incierto, la agencia FitchRatings pronostica un cambio hacia un sistema político que cambiará a Chile hacia un modelo de altos impuestos y alto gasto público.

Chile presenta un Índice de Riesgo País de 68, y un índice de riesgo político a corto plazo de 66.7:

Ilustración 7. Índice de riesgo país Chile

Chile

Índice de riesgo de país / región:	68
Índice de riesgo operacional:	64.8
Índice de riesgo político a largo plazo:	79.2
Índice de riesgo político a corto plazo:	66.7
Índice de riesgo económico a largo plazo:	65.6
Índice de riesgo económico a corto plazo:	67.1



Fuente: MARSH LLC, 2020.

- **México**

México es un país de referencia en la región, especialmente por el T-MEC o Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá, el cual tiene antecedentes desde el TLCAN en 1994. Los acuerdos comerciales alcanzados con América del Norte, le ha permitido a México un desarrollo económico único, el cual es comparable a los estados miembros del BRICS.

El actual presidente es Andrés Manuel López Obrador, quien asumió el poder ejecutivo desde diciembre del año 2018, con una propuesta popular de izquierda, lo cual encendió las alarmas

de las agencias de calificación de riesgo, por alcanzar una amplia victoria en las elecciones generales y mayoría de coalición en ambas cámaras del Congreso.

A la fecha el país ha girado en torno a políticas pragmáticas en algunos aspectos, tales como el enfoque en la austeridad fiscal y la decisión de frenar, en lugar de revertir, la liberalización del sector energético. Sin embargo, otras medidas pueden aumentar la incertidumbre política, como la cancelación del proyecto del aeropuerto de la Ciudad de México, y la atención prestada a las inversiones en la fase inicial de la empresa petrolera nacional PEMEX, que han sido blanco de críticas.

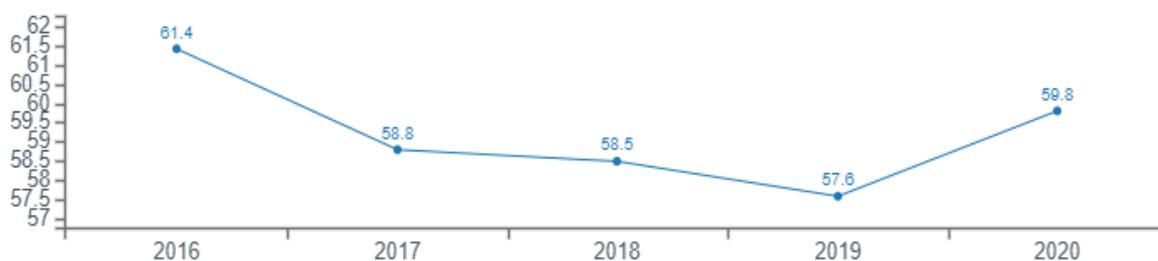
Para combatir la violencia relacionada con el narcotráfico, que ha alcanzado niveles sin precedentes, se creó en el país una Guardia Nacional y un Ministerio de Seguridad Pública, sin embargo, los analistas políticos no proyectan una mejora sustancial de la seguridad.

México presenta un Índice de Riesgo País de 59.8, y un índice de riesgo político a corto plazo de 64.6:

Ilustración 8. Índice de riesgo país México

Mexico Índice de riesgo de país / región: 59.8

Índice de riesgo operacional:	52.9
Índice de riesgo político a largo plazo:	58.3
Índice de riesgo político a corto plazo:	64.6
Índice de riesgo económico a largo plazo:	67.3
Índice de riesgo económico a corto plazo:	62.9



Fuente: MARSH LLC, 2020.

- **Uruguay**

El país presenta un cambio en su agenda política. El actual presidente Luis Lacalle Pou asumió el poder ejecutivo en marzo del año 2020, y con él, Uruguay pasa de 15 años de gobierno de centroizquierda hacia centroderecha. En el panorama legislativo ningún partido tiene mayorías, lo cual requiere la formación y promulgación de leyes mediante consensos, lo que puede retrasar los procesos de formulación de políticas.

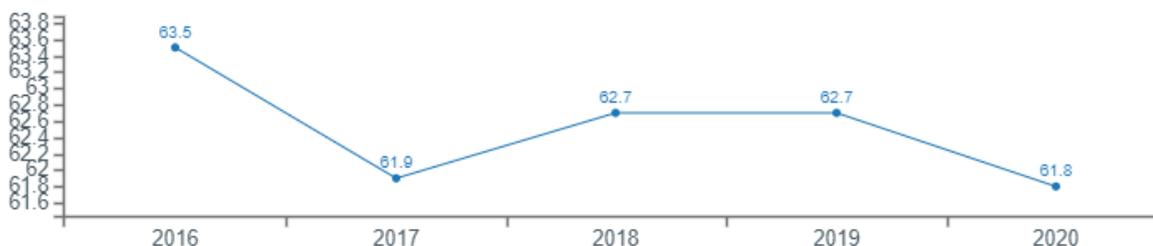
La nueva dirección no supone un cambio significativo en la política económica, Uruguay tiene una historia de mantener una regulación ortodoxa y favorables para los inversores en todas las administraciones a lo largo de las décadas, y sus instituciones están relativamente bien desarrolladas.

Uruguay presenta un Índice de Riesgo País de 61.8, y un índice de riesgo político a corto plazo de 66.9:

Ilustración 9. Índice de riesgo país Uruguay

Uruguay

Índice de riesgo de país / región:	61.8
Índice de riesgo operacional:	54.5
Índice de riesgo político a largo plazo:	75.3
Índice de riesgo político a corto plazo:	66.9
Índice de riesgo económico a largo plazo:	62.9
Índice de riesgo económico a corto plazo:	56.9



Fuente: MARSH LLC, 2020.

3.2.2 Análisis económico

En el estudio de esta variable, se analizará el Producto Interno Bruto o PIB, y el Producto Interno Bruto per Cápita o PIB per Cápita, el cual es un indicador macroeconómico que refleja

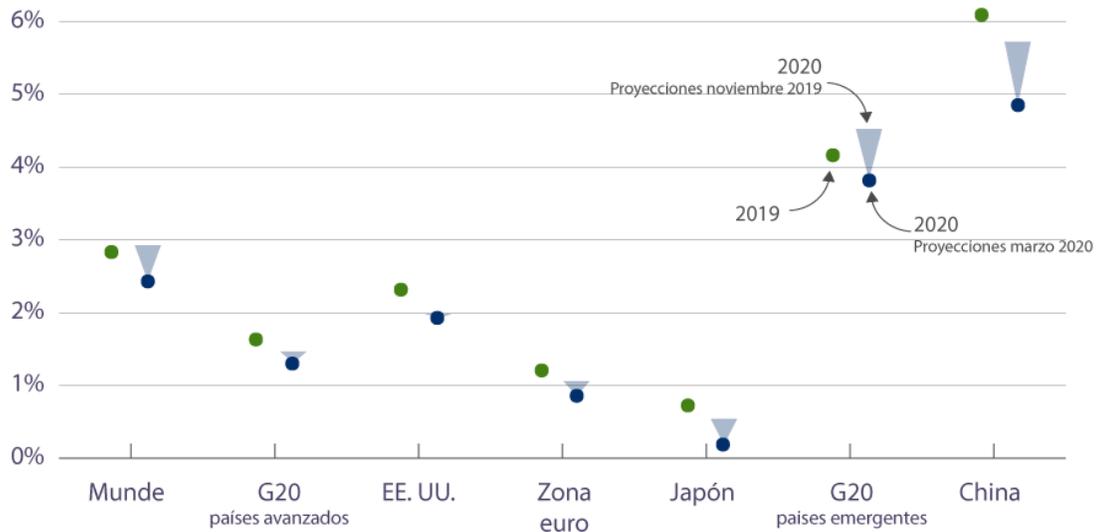
el valor monetario de bienes y servicios finales, producidos por un país en un tiempo determinado, y se utiliza para medir la riqueza. Cuando la magnitud es expresada en función del tamaño de la población, se le conoce como per cápita.

Se presentan las perspectivas de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE, sobre las proyecciones de crecimiento del PIB a nivel mundial y potencias económicas, comparativamente de 2019 a 2020.

Ilustración 10. Proyecciones de crecimiento del PIB

Proyecciones de crecimiento del PIB

% , año tras año, 2019 et 2020

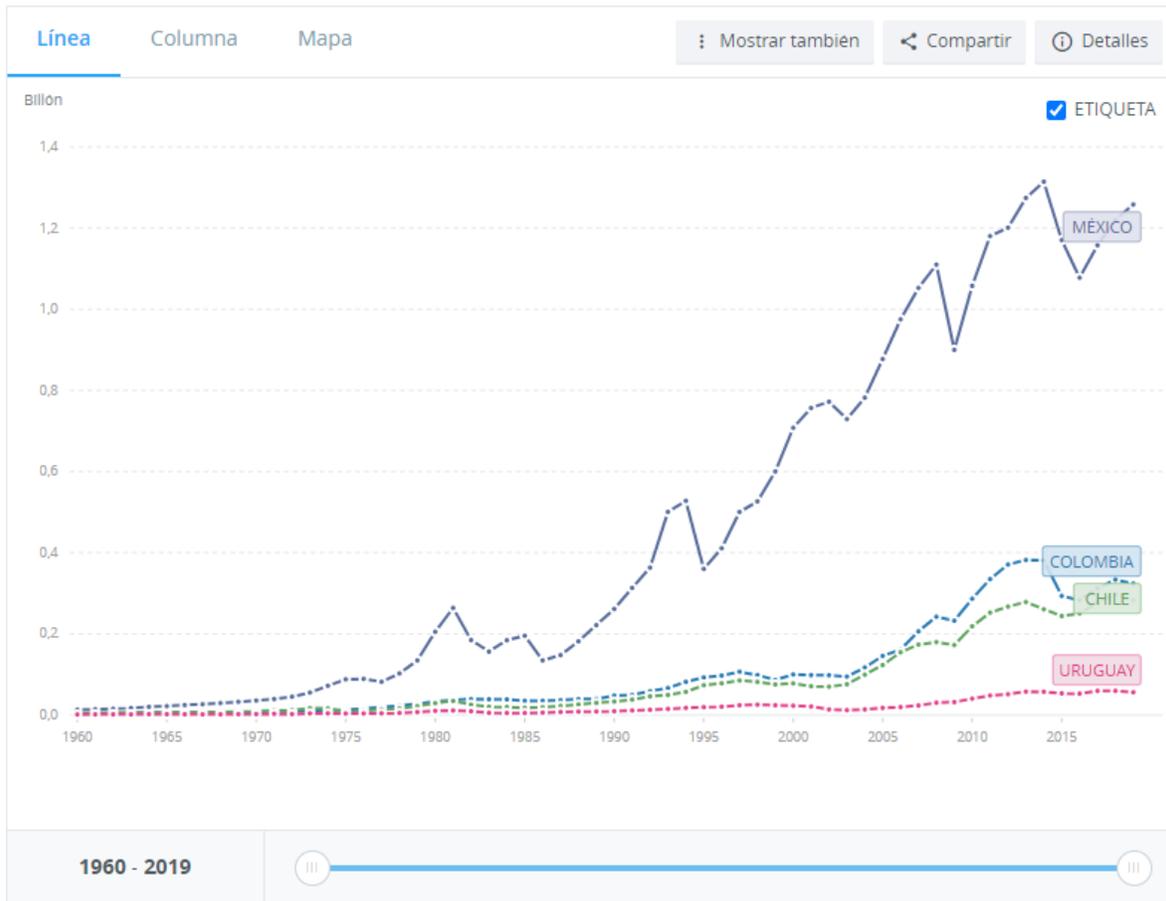


Fuente: Perspectivas Económicas de la OCDE, base de datos

Fuente: OCDE, 2020.

El siguiente es el registro del Banco Mundial sobre la evolución del Producto Interno Bruto para los países de análisis: Chile, México y Uruguay, y Colombia como país de referencia, desde el año 1960 hasta 2019, con el fin de visualizar la tendencia de crecimiento en el tiempo.

Ilustración 11. Evolución del producto interno bruto



Fuente: Banco Mundial, 2020.

Para el 2020, se suma al panorama la aparición del nuevo brote de coronavirus COVID-19, declarado como una pandemia por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020, el cual ha provocado aislamientos preventivos obligatorios en muchos países, interrumpiendo el comercio y las cadenas de suministro.

- **Chile**

Chile ocupa el lugar 42 entre las economías más grandes del mundo, y es la quinta mayor de Latinoamérica, después de Brasil, México, Argentina y Colombia, medida por tamaño del PIB, y es una de las que presenta mayor crecimiento en los últimos años, gracias a una sólida política macroeconómica.

El total del Producto Interno Bruto para el año 2019 fue de \$282.318.159.740 USD, y con una población estimada en 18.729.160 habitantes, su PIB per Cápita es de \$15.074 USD/Hab. El crecimiento de su PIB se redujo de 3,9% en 2018 a 1,1% en 2019 bajo un panorama de caída de las exportaciones de cobre, y protestas sociales que provocaron interferencias en la actividad económica, aumento del desempleo, menor recaudo tributario, y, en consecuencia, un cambio en la composición del gasto público, dedicando menos a la promoción de la inversión y más al aumento del gasto social.

El déficit ha sido financiado en parte con medidas de contención fiscal, pero la deuda pública está aumentando en su mayor parte a través de deuda interna. Para el caso de la disminución en las exportaciones, la recesión interna de la demanda por la situación social ha obligado a disminuir las importaciones, compensando en gran parte el efecto de la balanza comercial. La disminución de la inversión extranjera ha sido financiada con deuda externa, privada y pública.

Las principales industrias del país son: minera, agrícola, acuícola y pesquera, financiera, forestal, y, turística, diversificación que le ha permitido minimizar los efectos del contexto económico internacional volátil y reducir algunos puntos de la pobreza, la cual presenta una vulnerabilidad superior al 30% y alta desigualdad en los ingresos, situación que ha facilitado los movimientos de protestas sociales. Se espera que como resultado del llamado al Plebiscito Nacional 2020, el país llegue a un consenso político en torno a las políticas públicas que le permita responder a las demandas de la población.

Para lograr una cohesión social, que le permita a Chile mantener su solidez económica, se requiere promover un aumento de la productividad desde el nivel inferior de distribución del ingreso, a través del impulso a la innovación, el fortalecimiento del vínculo entre educación y el mercado laboral y la promoción de la participación de la mujer en el trabajo, entre otros (Banco Mundial, 2020).

- **México**

México es la undécima economía más grande del mundo, y la segunda mayor de América Latina, solo superada por Brasil en el tamaño de su PIB. El país cuenta con instituciones macroeconómicas sólidas, está abierto a la inversión privada y al comercio exterior, prueba

de ello es que se ubica como el decimoquinto exportador mundial, gracias al fortalecimiento de sus capacidades productivas en sectores de generación de valor, alejándose de las materias primas como el petróleo y concentrándose en productos manufacturados que se integran a las cadenas regionales y globales.

El total del Producto Interno Bruto para el año 2019 fue de \$1.258.286.720.000 USD, y con una población estimada en 124.738.000 habitantes, su PIB per Cápita es de \$10.087 USD/Hab. Esta cifra representa el 34% del PIB per cápita de Estados Unidos, en comparación con el 49% por ciento que representaba en 1980.

Su economía está compuesta por: producción agropecuaria, industrias, y, energía y recursos naturales. El país cuenta con una rica historia cultural y gran diversidad, una geografía favorable y abundantes recursos naturales.

Las políticas monetarias y fiscales han sido estables y sostenibles, lo que ha permitido la consolidación del peso como la moneda emergente más cotizada. A pesar de estos resultados, México presenta un menor desempeño en términos de crecimiento económico, inclusión social y reducción de los índices de pobreza, en comparación con otros países de características similares.

El Banco Mundial (2020) lo define como

“un país con importantes oportunidades y potencial. Su estabilidad macroeconómica es la piedra angular para fomentar las inversiones y el crecimiento del sector privado. Las mejoras en el crecimiento de la productividad, las instituciones más fuertes, así como la calidad de la prestación de servicios y de la infraestructura, junto con esfuerzos encaminados a reducir las desigualdades de ingresos regionales y familiares, traerán una prosperidad compartida. Sus acuerdos comerciales, su posición geográfica envidiable y el creciente mercado interno hacen de México un destino principal para la inversión”. (p.01)

- **Uruguay**

Uruguay ocupa el lugar setenta y nueve entre las economías más grandes del mundo, y es la décimo tercera de Latinoamérica, después de Guatemala y antes que Costa Rica, medida por tamaño del PIB. El país presenta políticas macroeconómicas prudentes y un compromiso con la diversificación de mercados y productos dentro de los sectores dominantes.

El total del Producto Interno Bruto para el año 2019 fue de \$ 56.045.912.950 USD, y con una población estimada en 3.449.299 habitantes, su PIB per Cápita es de \$16.248 USD/Hab. Uruguay ha experimentado tasas de crecimiento positivas desde 2003, con un promedio anual de 4,1% entre 2003 y 2018. Para los años 2017 y 2018, el crecimiento se mantuvo positivo a pesar de las recesiones que sufrieron por Argentina y Brasil, marcando distancia de la sincronización económica que mantenía con los países vecinos.

Con la proyección de minimizar la dependencia de los mercados de Argentina y Brasil para sus exportaciones, países que al inicio de su recesión en 2018 representaban el 5% y el 12% respectivamente de las exportaciones de bienes, Uruguay expande su relación comercial con China y la Unión Europea, alcanzando en la actualidad un volumen de exportación del 26% y 18% en ese orden.

Dentro de las industrias principales del país, se encuentra: agricultura, silvicultura, sector servicios incluyendo el bancario y financiero, y la economía social. Para alcanzar la reducción en los índices de pobreza y promover la prosperidad compartida, Uruguay se fundamenta en dos características: pacto social y apertura económica.

Con fundamento en el contexto, el Banco Mundial (2020) afirma que

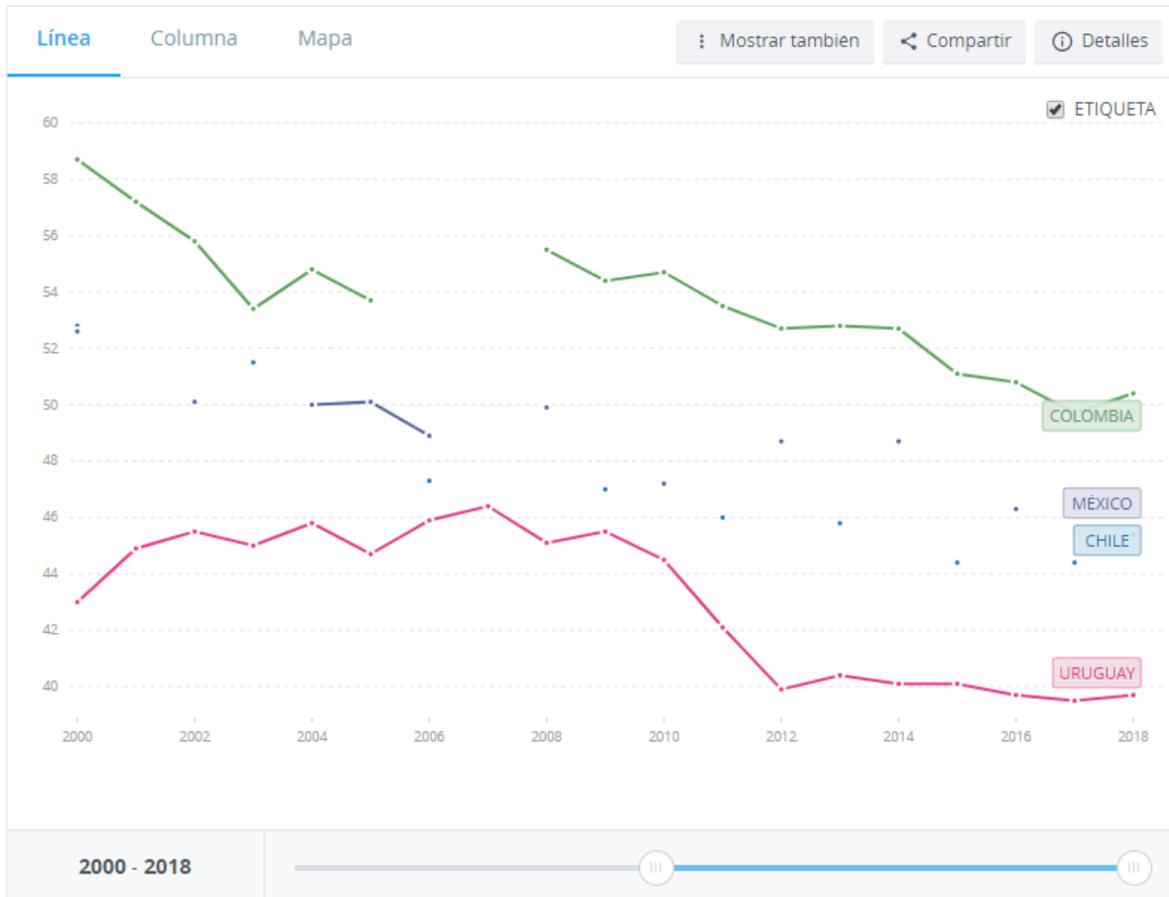
“a pesar de los logros de Uruguay, una serie de limitaciones estructurales, particularmente en las áreas de inversión en infraestructura, integración en cadenas de valor globales y la educación y formación de capacidades, pueden obstaculizar el avance hacia objetivos de desarrollo sostenido. El fuerte desempeño institucional en otras áreas, tales como la confianza en el gobierno, la escasa corrupción y un enfoque político basado en consensos, así como un gran compromiso para fortalecer los arreglos institucionales, le da al país una base firme sobre la cual continuar renovando su contrato social y establecer políticas para atacar las limitaciones actuales”. (p.01)

3.2.3 Análisis social

En el estudio de esta variable, se analizará el índice GINI, el cual es una medida económica utilizada para medir la desigualdad en los ingresos dentro de un país o cualquier forma de distribución desigual. Es un número entre 0 y 100, en donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y donde el valor 100 se corresponde con la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno).

El siguiente es el registro del Banco Mundial sobre la evolución del índice GINI para los países de análisis: Chile, México y Uruguay, y Colombia como país de referencia, desde el año 2000 hasta 2018, con el fin de visualizar la tendencia de crecimiento en el tiempo.

Ilustración 12. Evolución del índice GINI



Fuente: Banco Mundial, 2020.

- **Chile**

La medición más reciente del índice presenta una magnitud 44,4 en 2017, en una tendencia a la baja en las últimas dos décadas. El Banco Mundial (2020) destaca entre los logros del país que “entre 2006 y 2017, Chile había reducido la pobreza (ingresos de menos de USD5,5 al día), de 19,6% a 3,7%, y el porcentaje de población vulnerable (ingresos entre USD5,5 y USD13 al día) se había reducido de 43,9% a 30,1%” (p.01).

A pesar de estos resultados, existe una alta percepción generalizada en las clases media y baja de desigualdad en las oportunidades, segmentación de la oferta de servicios de educación y atención de salud y la segregación de los mercados laborales, lo cual explotó en una ola de protestas sociales desde finales de 2019, por ejemplo: los trabajadores con contratos a término fijo tienen menor seguridad laboral y tradicionalmente no han tenido derecho a pagos de indemnización o seguro de desempleo.

En la actualidad, las medidas de mitigación de los efectos del coronavirus COVID-19, ha permitido la atención de muchas de las demandas sociales, sin embargo, la incertidumbre ante el impacto económico a efectos de la pandemia, sumado a la inestabilidad del contexto político interno, los bajos precios del cobre, la menor demanda de sus exportaciones, y la expectativa de reforma constitucional, puede debilitar la confianza del sector privado, frenando su recuperación.

- **México**

La medición más reciente del índice presenta una magnitud de 45,4 en 2018, cifras que presentan una tendencia a la baja en los últimos años, luego de un aumento de 1,5 puntos entre los años 2010 y 2012., no obstante, el progreso hacia la reducción de la pobreza ha sido moderado, con bajas tasas de crecimiento y una inclusión social poco significativa.

Según los datos del Banco Mundial (2020)

“la proporción total de la población que vivía por debajo del umbral de pobreza monetaria en 2018 fue del 48,8 por ciento, cerca del nivel observado en 2008. El ingreso medio per cápita se ha recuperado recientemente luego de varios años de declive. Después de una disminución entre 2010 y 2014, la tasa de crecimiento anualizado del ingreso medio per cápita en México fue de 1.8 por ciento entre 2016 y 2018, todavía muy por debajo del promedio de la región de América Latina y el Caribe”. (p.01)

- **Uruguay**

La medición más reciente del índice presenta una magnitud de 39,7 en 2018, siendo el país con la más baja desigualdad en la región, después de El Salvador. Uruguay se destaca por ser una sociedad igualitaria, con alto ingreso per cápita, bajo nivel de pobreza y la ausencia casi total de indigencia.

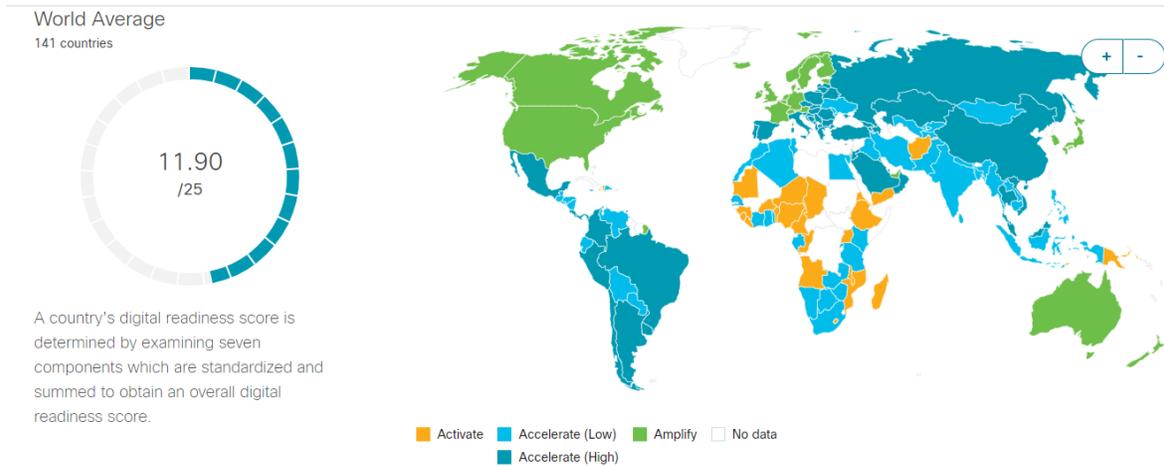
Existe un alto grado de confianza en el gobierno, debido a la estabilidad de las instituciones y los bajos niveles de corrupción, esto permite al país enfocar sus esfuerzos sociales, en donde se destacan importantes resultados, como los que expone el Banco Mundial (2020):

- ✓ Desde julio de 2013, Uruguay está clasificado como un país de renta alta.
- ✓ En términos relativos, su clase media es la más grande de América, y representa más del 60% de su población.
- ✓ Se ubica entre los primeros lugares de la región en relación con diversas medidas de bienestar, como el Índice de Desarrollo Humano, el Índice de Oportunidad Humana y el Índice de Libertad Económica.
- ✓ Según el Índice de Oportunidad Humana del Banco Mundial, Uruguay ha logrado alcanzar un alto nivel de igualdad de oportunidades en términos de acceso a servicios básicos tales como educación, agua potable, electricidad y saneamiento.
- ✓ Alrededor del 90% de la población de más de 65 años está cubierta por el sistema de pensiones: este es uno de los coeficientes más altos en América Latina y el Caribe, junto con Argentina y Brasil.
- ✓ El mercado de trabajo registró niveles de desempleo históricamente bajos desde 2011 con 6,3%. A la fecha han aumentado al 8,0% ante la marcada desaceleración en el crecimiento económico.
- ✓ La pobreza moderada pasó del 32,5% en 2006 al 8,1% en 2018, mientras que la indigencia o pobreza extrema ha prácticamente desaparecido: reduciéndose del 2,5% al 0,1% durante el mismo periodo.
- ✓ En términos de equidad, los ingresos del 40% más pobre de la población uruguaya han aumentado más rápidamente que el crecimiento promedio de los ingresos de toda la población.

3.2.4 Análisis tecnológico

En el estudio de esta variable, se analizará el Índice de Preparación Digital Global o *Digital Readiness Index*, el cual es una investigación de Cisco Systems, Inc., con el propósito de disminuir la brecha digital y construir un futuro más inclusivo, para lo cual, calcula bajo un modelo holístico, la preparación digital de 141 países y los clasifica en cuatro etapas en función de su puntaje: activación, aceleración (baja), aceleración (alta) y amplificación.

Ilustración 13. Índice de preparación digital global



Fuente: Cisco Systems, Inc. 2020.

Los siete componentes compontes para determinar la preparación digital son:

- ✓ Necesidades básicas: Esperanza de vida, tasa de mortalidad (menores de 5 años), acceso a la electricidad, y, población que utiliza servicios de agua potable segura.
- ✓ Inversión empresarial y gubernamental: Inversión extranjera directa, gastos en I + D, y libertad de inversión.
- ✓ La facilidad de hacer negocios: Índice de facilidad para hacer negocios, estado de derecho, calificación de infraestructura del índice de desempeño logístico, y tiempo para conseguir electricidad.
- ✓ Capital humano: Tasa de alfabetización, índice de educación (años de escolaridad), participación de la fuerza laboral, puntajes de pruebas armonizados.
- ✓ Entorno de arranque: Inversiones de capital de riesgo y disponibilidad, patentes + marcas registradas, y densidad de nuevos negocios.
- ✓ Adopción de tecnología: Penetración celular móvil, uso de Internet, y servicios públicos en la nube (pronóstico de gastos de TI).
- ✓ Infraestructura de tecnología: Suscripciones de banda ancha móvil, suscripciones de banda ancha fija, servidores seguros de Internet, y acceso a Internet en el hogar.

En este contexto, los componentes: adopción de tecnología e Infraestructura tecnológica, serán unidades de referencia adicional para el análisis de estudio, teniendo como base que,

ambos componentes son pilares sólidos de preparación digital de un país, pero siendo conscientes que la tecnología por sí sola no transforma la sociedad, sino que está acompañada del desarrollo de habilidades que garanticen la satisfacción de las necesidades de la población, la creación de una fuerza laboral capacitada para el uso de la tecnología, el desarrollo de un entorno empresarial favorable, el impulso de campos emergentes, y, el fomento de la inversión en los sectores público y privado. Es por ello que existe una fuerte correlación entre los puntajes de preparación digital de los países y otros indicadores de desempeño.

Sobre la función de la tecnología, el vicepresidente senior de Asuntos Corporativos de Cisco: Yoo (2020) expresó que “nos ayuda a estar más conectados, abre mercados, crea empleos y conecta mejor a ciudadanos y clientes” (p.01).

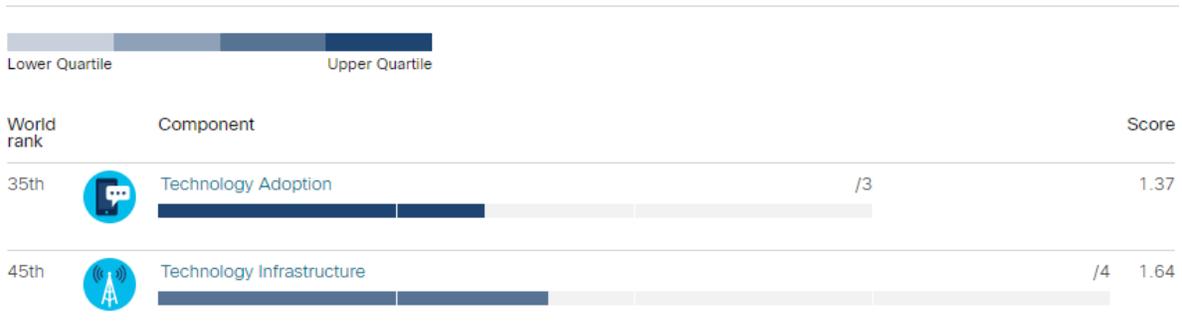
- **Chile**

Chile ocupa la posición 34 a nivel mundial en el Índice de Preparación Digital 2019, con un puntaje de 14,86 sobre 25 posibles. En Latinoamérica tiene el primer lugar del ranking, seguido por Uruguay y Costa Rica, donde se destaca su esfuerzo constante por la promoción de la economía digital. Su clasificación en función de su puntaje es: Aceleración (alta).

El resultado permite inferir que el país ha sido consciente de que la tecnología cambia rápidamente las formas de trabajo y la vida cotidiana. En el estudio de los componentes, se presenta:

- ✓ Adopción de tecnología: Se ubica como 35 a nivel mundial con 1,37 sobre 3.
- ✓ Infraestructura tecnológica: Alcanza el puesto 45 sobre el global, con una calificación de 1,64 de los 4 posibles.

Ilustración 14. Adopción de tecnología e infraestructura tecnológica Chile



Fuente: Cisco Systems, Inc. 2020.

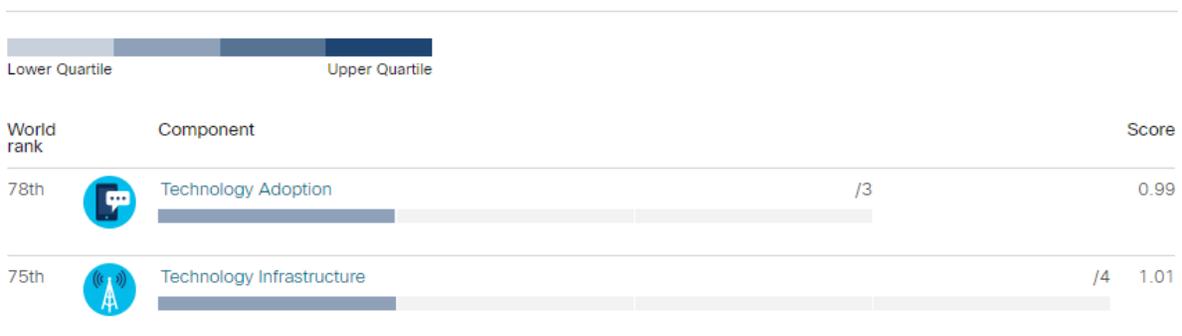
- **México**

México ocupa la posición 66 a nivel mundial en el Índice de Preparación Digital 2019, con un puntaje de 12,34 sobre 25 posibles. En Latinoamérica tiene el octavo lugar del ranking, por debajo de Colombia y seguido por Brasil. Su clasificación en función de su puntaje es: Aceleración (alta).

El resultado expone que el país debe trabajar en lo básico, en la conectividad, en el bienestar social y en el descubrimiento de mecanismos para incorporar a la población en la digitalización y bondades de la tecnología. En el estudio de los componentes, se presenta:

- ✓ Adopción de tecnología: Se ubica como 78 a nivel mundial con 0,99 sobre 3.
- ✓ Infraestructura tecnológica: Alcanza el puesto 75 sobre el global, con una calificación de 1,01 de los 4 posibles.

Ilustración 15. Adopción de tecnología e infraestructura tecnológica México



Fuente: Cisco Systems, Inc. 2020.

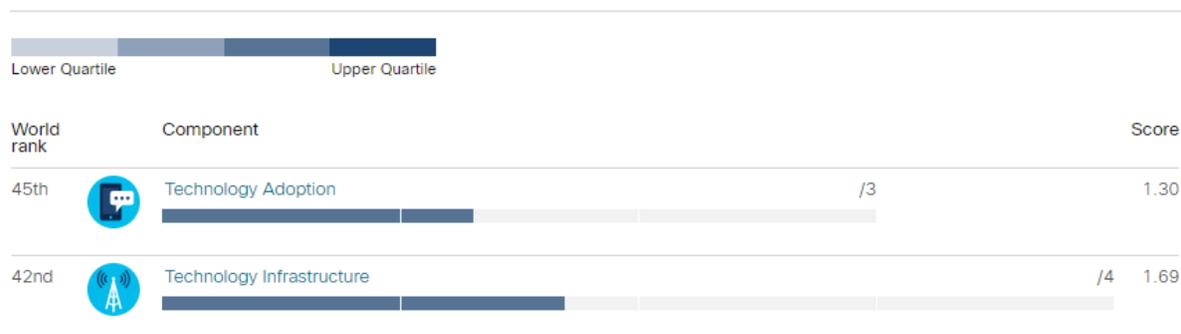
- **Uruguay**

Uruguay ocupa la posición 41 a nivel mundial en el Índice de Preparación Digital 2019, con un puntaje de 13,88 sobre 25 posibles. En Latinoamérica tiene el segundo lugar del ranking, solo superado por Chile, y seguido por Costa Rica y Argentina. Su clasificación en función de su puntaje es: Aceleración (alta).

El resultado demuestra que Uruguay es consciente que la digitalización es un aspecto clave que permite a los países mantener la competitividad global, aumentar el PIB, fomentar la innovación y crear nuevos puestos de trabajo. En el estudio de los componentes, se presenta:

- ✓ Adopción de tecnología: Se ubica como 45 a nivel mundial con 1,30 sobre 3.
- ✓ Infraestructura tecnológica: Alcanza el puesto 42 sobre el global, es la más destacada de la región con una calificación de 1,69 de los 4 posibles.

Ilustración 16. Adopción de tecnología e infraestructura tecnológica Uruguay



Fuente: Cisco Systems, Inc. 2020.

3.2.5 Análisis ecológico

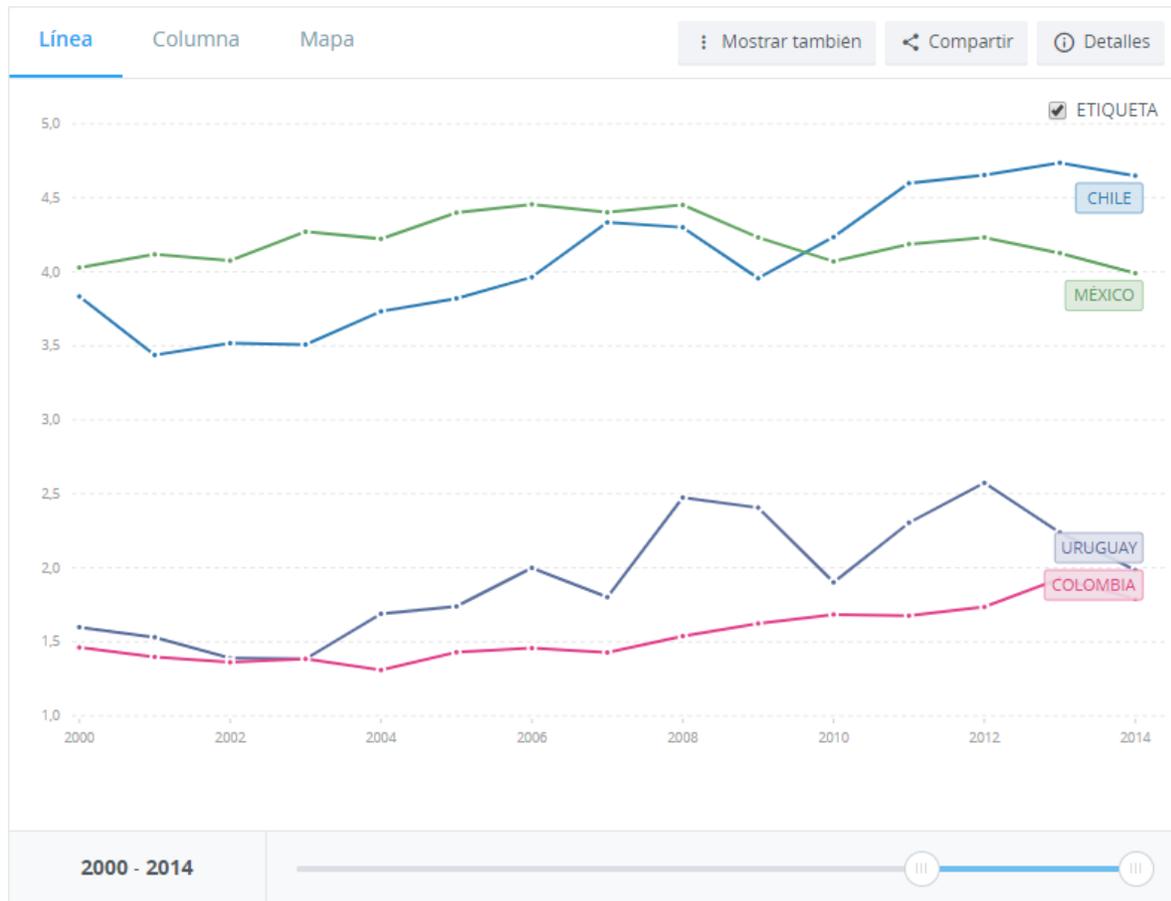
En el estudio de esta variable, se analizará las Emisiones de CO2 totales de cada uno de los países de análisis, y Emisiones de CO2 per Cápita. El dióxido de carbono forma parte de la capa de la atmósfera más cercana del planeta y por definición es un gas incoloro, denso y poco reactivo.

Su importancia radica en el impacto sobre el efecto invernadero y el aumento de la temperatura en la tierra, a causa de la creciente concentración en los últimos años.

Existe otra medida considerada en el análisis, denominada Eficiencia Medioambiental, que permite comportamiento de las emisiones de CO₂ por cada 1.000 dólares de PIB.

La siguiente gráfica presenta las Emisiones de CO₂ medidas por toneladas métricas per cápita para Chile, México, Uruguay y Colombia, según los datos registrados por el Centro de Análisis de Información sobre Dióxido de Carbono, División de Ciencias Ambientales del Laboratorio Nacional de Oak Ridge (Tennessee, Estados Unidos).

Ilustración 17. Emisiones de CO₂ por toneladas métricas per cápita



Fuente: Banco Mundial, 2020.

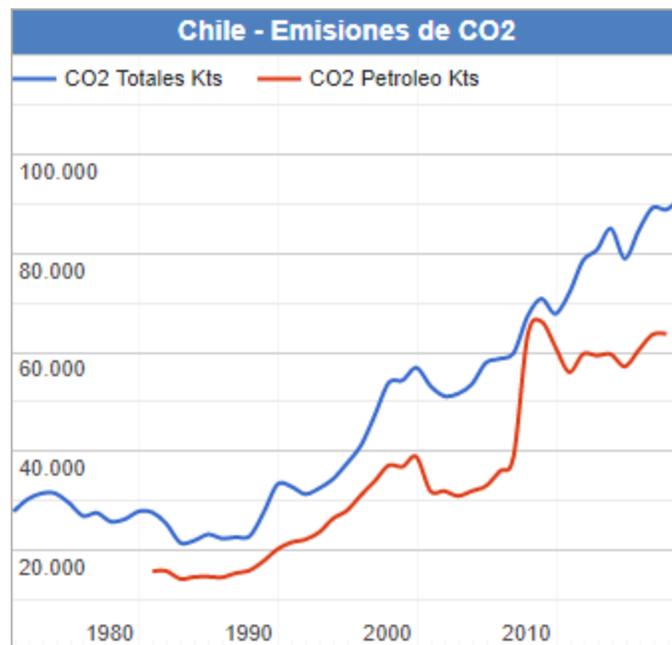
- **Chile**

Chile es el país número 141 del ranking de países por emisiones de CO₂, formado por 184 países, en el que se ordenan los países de menos a más contaminantes. Las emisiones totales de CO₂ en 2018 fueron del orden de 91.140 kilo toneladas, lo que representa un crecimiento de 2,63% respecto a 2017.

El comportamiento de sus emisiones per cápita ha aumentado en los últimos años hasta de 5,01 toneladas por habitante para el año 2018. La eficiencia medioambiental de Chile es de 0,21 kilos de CO₂ emitidos por cada \$ 1.000 USD de PIB, una cifra menor que en 2017.

La siguiente gráfica presenta los registros de emisiones de dióxido de carbono de Chile, discriminando kilo toneladas totales y las derivadas del petróleo, desde el año 1980 hasta la actualidad.

Ilustración 18. Emisiones de dióxido de carbono de Chile



Fuente: Datosmacro, 2020.

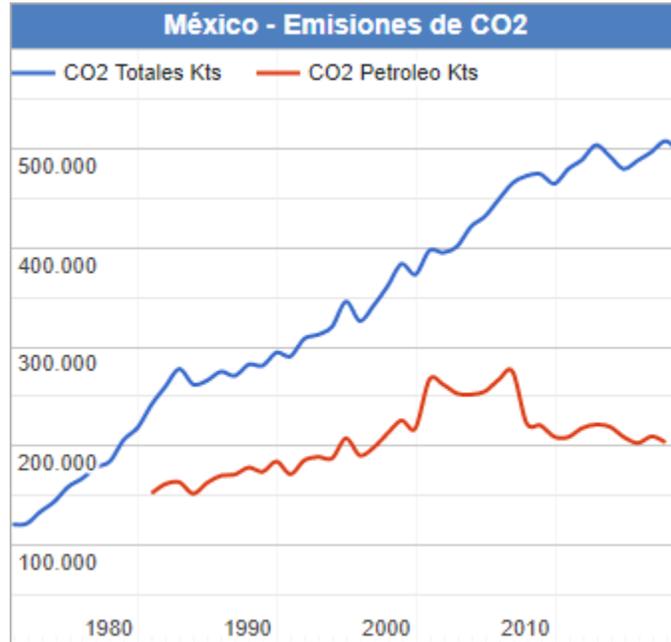
- **México**

México es el país número 172 del ranking de países por emisiones de CO₂, formado por 184 países, en el que se ordenan los países de menos a más contaminantes. Es uno de los países más contaminantes del mundo. Las emisiones totales de CO₂ en 2018 fueron de la magnitud de 495.778 kilo toneladas, cifra que representa una disminución de 2,29% respecto a 2017.

El comportamiento de sus emisiones per cápita ha disminuido en el último año hasta 3,79 toneladas por habitante para el año 2018. La eficiencia medioambiental de México es de 0,22 kilos de CO₂ emitidos por cada \$ 1.000 USD de PIB, una cifra menor que en 2017.

La siguiente gráfica presenta los registros de emisiones de dióxido de carbono de México, discriminando kilo toneladas totales y las derivadas del petróleo, desde el año 1980 hasta la actualidad.

Ilustración 19. Emisiones de dióxido de carbono de México



Fuente: Datosmacro, 2020.

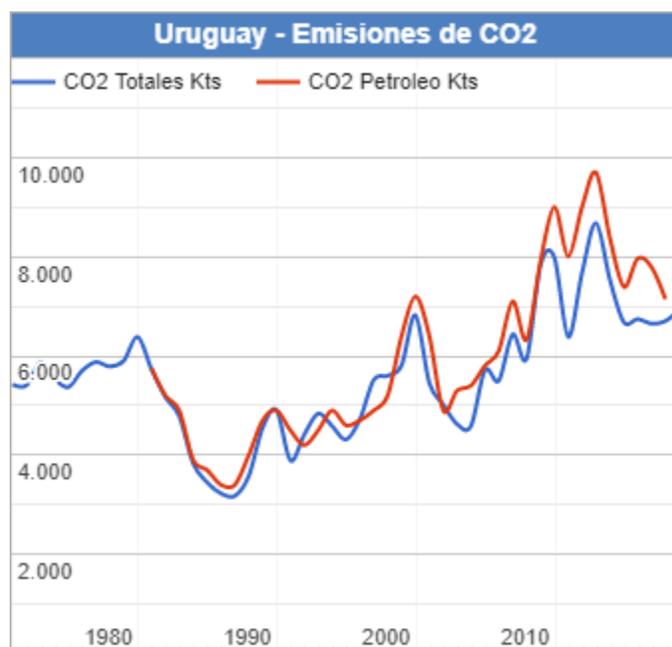
- **Uruguay**

Uruguay es el país número 64 del ranking de países por emisiones de CO₂, formado por 184 países, en el que se ordenan los países de menos a más contaminantes. Las emisiones totales de CO₂ en 2018 fueron del orden de 6.935 kilo toneladas, lo que representa un crecimiento de 3,48% respecto a 2017.

El comportamiento de sus emisiones per cápita ha aumentado en el último año hasta de 2 toneladas por habitante para el año 2018. La eficiencia medioambiental de Uruguay es de 0,10 kilos de CO₂ emitidos por cada \$ 1.000 USD de PIB, una cifra ligeramente mayor que en 2017.

La siguiente gráfica presenta los registros de emisiones de dióxido de carbono de Uruguay, discriminando kilo toneladas totales y las derivadas del petróleo, desde el año 1980 hasta la actualidad.

Ilustración 20. Emisiones de dióxido de carbono de Uruguay



Fuente: Datosmacro, 2020.

3.2.6 Análisis legal

En el estudio de esta variable, se analizará el Doing Business, el cual es una medición objetiva de las regulaciones para hacer negocios y su aplicación en 190 países, los cuales se clasifican según su facilidad para hacer negocios entre los puestos 1 y 190. Entre más próxima a 1 esté la posición, significa que las regulaciones en el ámbito de los negocios de ese país facilitan la apertura de empresas y favorecen sus actividades.

Doing Business (2019) analiza cuantitativamente las regulaciones que afectan 12 áreas del ciclo de vida de una empresa, y fomentan la eficiencia y la libertad, de los cuales, los componentes regulación del mercado laboral y las contrataciones con el gobierno, no están incluidas en la ponderación.

La siguiente tabla presenta la clasificación detallada de los 10 componentes que aportan puntaje al indicador global, para los países de análisis: Chile, México y Uruguay, y el contraste con el país de referencia Colombia, según los resultados publicados para 2020 por el Banco Mundial.

Tabla 5. Clasificación del índice de facilidad para hacer negocios

Economía	Chile	México	Colombia	Uruguay
Global Rank	59	60	67	101
Apertura de un negocio	57	107	95	66
Manejo de permisos de construcción	41	93	89	151
Obtención de Electricidad	39	106	82	65
Registro de propiedades	63	105	62	119
Obtención de crédito	94	11	11	80
Protección de los inversionistas minoritarios	51	61	13	153
Pago de impuestos	86	120	148	103
Comercio transfronterizo	73	69	133	150
Cumplimiento de contratos	54	43	177	104
Resolución de la insolvencia	53	33	32	70

Fuente: Banco Mundial, 2020.

Ninguna de las economías de América Latina y el Caribe se posiciona entre las 50 mejores clasificadas de las 190 estudiadas por Doing Business, dejando entrever que en los términos analizados por el estudio, continúan rezagadas en función de reformas que faciliten la actividad empresarial.

- **Chile**

De acuerdo a la información del Comité de Inversiones Extranjeras (CIEChile), los principales vehículos para canalizar la inversión extranjera son:

- ✓ Empresa Individual de Responsabilidades Limitada (E.I.R.L).
- ✓ Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- ✓ Sociedad Anónima (S.A.).
- ✓ Sociedad por Acciones (SpA).

La legislación chilena contempla la transferencia de capital a través de los supuestos establecidos por el Decreto 600 (D.L. 600) o Estatuto de la Inversión Extranjera:

- ✓ Libertad económica
- ✓ No discriminación
- ✓ No discrecionalidad de los procedimientos
- ✓ Seguridad jurídica

Chile fue el primer país sudamericano miembro de la OCDE, y posee libre acceso a los principales mercados en el mundo, alcanzando más de 4.200 millones de personas distribuidas en los cinco continentes. Hasta la fecha se han suscrito 26 acuerdos comerciales con más de 50 países, entre los que se resaltan el TLC Chile-Colombia, el cual entró en vigor el 8 de mayo de 2009, y la Alianza del Pacífico, acuerdo comercial a través del cual mantiene relaciones con Colombia, México y Perú.

- **México**

Para emprender negocios en México existen los siguientes vehículos societarios:

- ✓ Sociedad Anónima (S.A.).
- ✓ Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. de R.L.).
- ✓ Sociedad en Comandita Simple
- ✓ Sociedad en Nombre Colectivo
- ✓ Sociedad en Comandita por Acciones
- ✓ Sucursal u Oficina de Representación con Ingresos
- ✓ Oficina de Representación sin Ingresos (ORSI).
- ✓ Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI).

El tipo de cambio se determina libremente en el mercado sin la intervención de las autoridades.

México cuenta con una red de 12 Tratados de Libre Comercio con 46 países (TLCs), 33 Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI) y 9 Acuerdos de Comercio (Acuerdos de Complementación Económica y Acuerdos de Alcance Parcial) en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

Con Colombia se asocia mediante TLC G-2 (antes G-3), el cual entró en vigor el 1 de enero de 1995, y a través de la Alianza del Pacífico, se relaciona con Colombia, Chile y Perú.

- **Uruguay**

En el caso de constitución de una nueva entidad jurídica, los tipos societarios más usados son los siguientes:

- ✓ Sociedad Anónima Común
- ✓ Sociedad de Responsabilidad Limitada
- ✓ Sociedad Colectiva
- ✓ Sociedad en comandita Simple
- ✓ Sociedad de Capital e Industria
- ✓ Sociedades Constituidas en el Extranjero
- ✓ Sociedades Especiales para Ciertas Actividades

A través de MERCOSUR, Uruguay tiene acuerdos comerciales con Colombia, Chile, México, aparte de acuerdos de complementación económica con México y con Chile. China y la Unión Europea son sus principales mercados de exportación.

3.2.7 Análisis cultural

En el estudio de esta variable, se analizarán las dimensiones culturales de Hofstede, las cuales permiten identificar comportamientos culturales de un país, y los valores culturales que afectan a este comportamiento.

La teoría presenta seis dimensiones: Distancia jerárquica (Power Distance Index), Individualismo (Individualism), Masculinidad (Masculinity), Control de la incertidumbre (Uncertainty Avoidance Index), Orientación a largo plazo (Long Term Orientation) e Indulgencia vs Contención (Indulgence vs Restraint).

- ✓ Distancia jerárquica se ocupa del hecho de que todos los individuos en las sociedades no son iguales. Expresa la actitud de la cultura hacia las desigualdades. En los países en los que el índice es más alto, se cuestiona más a aquellos que están en los niveles más altos. En culturas con pequeña distancia jerárquica, se tiene un poder más

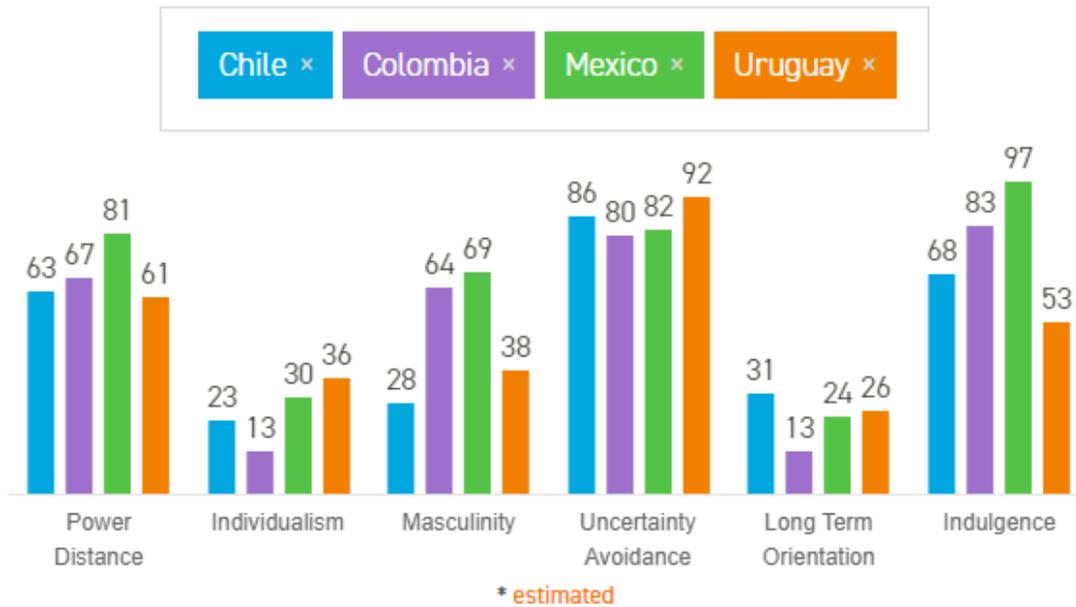
equitativo entre las personas y tienden a avanzar más en campos como la educación, la economía, etc.

- ✓ Individualismo es el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. Tiene que ver con si la autoimagen de las personas se define en términos de "yo" o "nosotros". En los países con alto índice, los individuos tienden a preocuparse de sí mismos y de su familia más próxima. En los países muy colectivistas, los lazos grupales son más amplios y la unidad familiar es mucho más extensa e incluye, por ejemplo, tíos o primos.
- ✓ Masculinidad alta indica que el país está impulsado por la competencia, el logro y el éxito, y su definición de éxito está dada por el ganador o quien sea el mejor en el campo, un sistema de valores que comienza en la escuela y continúa a lo largo de la vida organizacional. Un puntaje bajo o femenino significa que los valores dominantes en la sociedad son el cuidado de los demás y la calidad de vida como significado del éxito y destacarse entre la multitud no es precisamente lo admirable. La cuestión fundamental aquí es qué motiva a las personas. ¿Ser las mejores? (Masculinas) o ¿Les gusta lo que hacen? (Femenino). Los estudios de Hofstede revelan que los valores femeninos son más parecidos entre diferentes culturas que los valores masculinos.
- ✓ Control de la incertidumbre tiene que ver con la forma en que un país trata el hecho de que el futuro nunca puede ser conocido. ¿Debemos tratar de controlar el futuro o simplemente dejar que suceda? Esta ambigüedad trae consigo ansiedad y los países han aprendido a lidiar con esta ansiedad de diferentes maneras. La medida en que los países se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas y generan creencias e instituciones que intentan evitarlas se refleja en mayor puntaje.
- ✓ Orientación a largo plazo describe cómo los países tienen que mantener algunos vínculos con su propio pasado en relación con los retos del presente y futuro. Los países normativos son los que obtienen un puntaje bajo en esta dimensión, por ejemplo, prefieren mantener tradiciones y normas tradicionales mientras observan el cambio social con recelo. Los países que puntúan alto, adoptan un enfoque más pragmático en el fomento del ahorro y los esfuerzos en la educación moderna, como una forma de prepararse para el futuro.

- ✓ Indulgencia vs Contención define la medida en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos, en función de la forma en que fueron educados. El control relativamente débil se llama "Indulgencia" y el control relativamente fuerte se llama "Contención".

La siguiente gráfica presenta las dimensiones comparativas para los países de análisis: Chile, México y Uruguay, en contraste con el país de referencia, Colombia.

Ilustración 21. Dimensiones culturales de Hofstede



Fuente: Hofstede Insights, 2020.

Tomando como referencia la puntuación de las perspectivas, y la tendencia sobre las cualidades de los países que presentan un comportamiento y valores culturales de referencia, se presenta la siguiente ponderación:

Tabla 6. Puntuación de las perspectivas culturales

Hofstede	Tendencia	Chile	Colombia	México	Uruguay
Distancia jerárquica	↓	63	67	81	61
Individualismo	↓	23	13	30	36
Masculinidad	↓	28	64	69	38
Control de la incertidumbre	↓	86	80	82	92
Orientación a largo plazo	↑	31	13	24	26
Indulgencia o contención	↑	68	83	97	53
Ponderado	↓	101	128	141	148

Fuente: Elaboración propia con datos de Hofstede Insights, 2020.

3.2.8 Riesgo de lavado de activos y financiamiento del terrorismo (LA/FT)

En el estudio de esta variable, se analizará el Índice Anti-lavado de Activos del Instituto de Gobernabilidad de Basilea, el cual mide anualmente el riesgo de blanqueo de capitales y financiamiento del terrorismo en una base de 141 países, a través de 16 indicadores de información pública de organizaciones como: Banco Mundial, Foro Económico Mundial, Grupo de Acción Financiera Internacional, Transparencia Internacional, entre otros, y el puntaje general se calcula de la siguiente manera:

Tabla 7. Índice anti-lavado de activos del instituto de gobernabilidad de Basilea

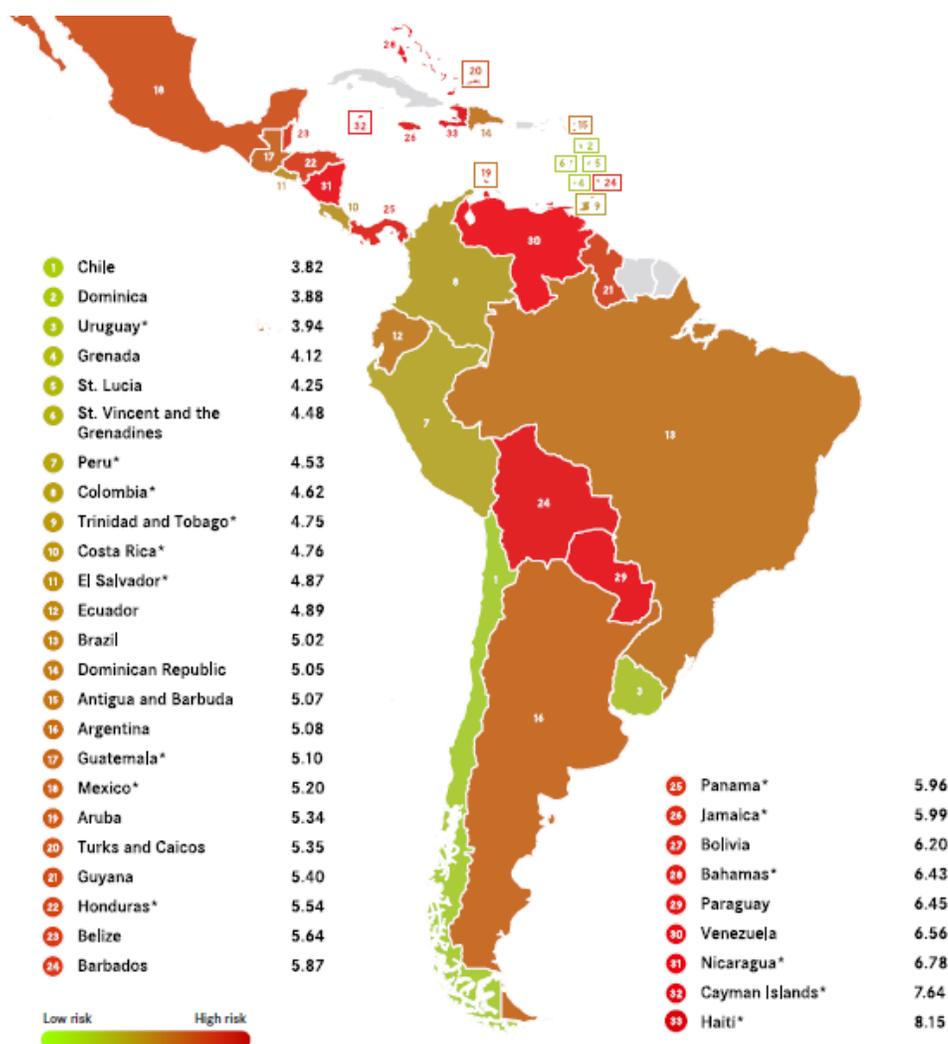
Categorías	%	Indicador	Organización	%
Calidad del marco LA/FT	65,00 %	Informes de evaluación	Grupo de Acción Financiera Internacional – GAFI (Financial Action Task Force – FATF)	35,00 %
		Índice de secreto financiero	Red para la Justicia Fiscal (Tax Justice Network – TJN)	20,00 %
		Informe de la estrategia internacional de control de narcóticos	Departamento de Estado de EE.UU.	5,00%
		Informe sobre trata de personas	Departamento de Estado de EE.UU.	5,00%
Riesgo de Corrupción	10,00 %	Índice de percepción de la corrupción	Transparencia Internacional	5,00%
		Matriz de riesgo de soborno	TRACE International, Inc.	5,00%
Transparencia & Estándares Financieros	10,00 %	Índice de grado de transparencia de las empresas	Banco Mundial (World Bank)	2,50%
		Fortaleza de los estándares de auditorías e informes – Índice Global de Competitividad	Foro Económico Mundial (World Economic Forum – WFE)	5,00%
		Índice de asignación de recursos – Regulaciones del sector financiero	Asociación Internacional de Fomento – AIF	2,50%
Transparencia Pública & Rendición de Cuentas	5,00%	Base de datos de financiamiento político – Divulgación política	Instituto Internacional para la Democracia y Asistencia Electoral – IDEA Internacional	1,66%
		Índice de Presupuesto Abierto – Puntuación de transparencia presupuestaria	Asociación Presupuestaria Internacional (International Budget Partnership – IBP)	1,66%
		Índice de asignación de recursos – Transparencia, rendición de cuentas y corrupción en el público	Asociación Internacional de Fomento – AIF	1,66%
Riesgo Político	10,00 %	Libertad en el mundo y Libertad en los medios	Freedom House	2,50%
		Fuerza Institucional – Índice Global de Competitividad	Foro Económico Mundial (World Economic Forum – WFE)	2,50%
		Independencia Judicial – Índice Global de Competitividad	Foro Económico Mundial (World Economic Forum – WFE)	2,50%
		Índice de estado de derecho	Proyecto de Justicia Mundial (World Justice Project – WJP)	2,50%

Fuente: Basel Institute on Governance, 2020.

El Instituto de Gobernabilidad de Basilea en Suiza, es la única ONG independiente y sin fines de lucro, que publica un índice ALA/CFT. Su principal objetivo es trabajar alrededor del mundo con los sectores público y privado, para luchar contra la corrupción y otros crímenes financieros y para mejorar la calidad de políticas estatales.

El informe para el año 2020 presenta los siguientes resultados para Latinoamérica y el Caribe, entre menor puntaje, el país estará mejor posicionado a nivel mundial.

Ilustración 22. Puntaje anti-lavado de activos Latinoamérica y el Caribe



Fuente: Basel Institute on Governance, 2020.

Las principales dificultades que afronta la región están relacionadas con los altos niveles de corrupción y soborno, los bajos niveles de transparencia financiera, y la poca transparencia pública y rendición de cuentas.

- **Chile**

Chile ocupa la posición 125 entre los 141 países analizados. Con un puntaje general de 3,82 resulta ser el mejor evaluado en Latinoamérica y el Caribe.

- **México**

México ocupa la posición 68 entre los 141 países analizados. Con un puntaje general de 5,20 ocupa el puesto número 18 en Latinoamérica y el Caribe.

- **Uruguay**

Uruguay ocupa la posición 121 entre los 141 países analizados. Con un puntaje general de 3,94 es el tercer país a nivel de Latinoamérica y el Caribe.

3.2.9 Competencia local e internacional

Existen diferentes compañías que ofertan servicios sustitutos y/o complementarios al *Carsharing* en las ciudades objetivo de los países preseleccionados, las cuales se detallan a continuación:

- ✓ **Uber Technologies Inc.:** Es una empresa estadounidense que proporciona a sus clientes a nivel internacional vehículos de transporte con conductor, a través de una aplicación móvil. La empresa organiza recogidas en cientos de ciudades de todo el mundo, brindando a los usuarios la posibilidad de ir de un lado a otro, enfocados principalmente en transporte urbano, utilizando diferentes tipos de vehículos.
- ✓ **Cabify:** Es una plataforma tecnológica de movilidad, que hace parte del holding Maxi Mobility, y su objetivo es poner en contacto a usuarios particulares y empresas con las formas de transporte que mejor se adaptan a sus necesidades, a través de una

aplicación móvil para teléfonos inteligentes. Tiene operaciones en España, América Latina y Portugal.

- ✓ **Didi Chuxing Technology Co.:** Es una compañía de transporte china con sede en Pekín. Proporciona vehículos y taxis de alquiler a través de una aplicación móvil para teléfonos inteligentes.
- ✓ **Beat:** Es una empresa domiciliada en Atenas, Grecia, dedicada a facilitar la interconexión de usuarios que buscan movilizarse dentro de ciudades. Ha adquirido gran popularidad en poco tiempo y un gran porcentaje de su actividad se realiza en países de América del Sur.
- ✓ **Easy:** Es una aplicación móvil de prestación de servicios de transporte, disponible en ocho países, actualmente en propiedad de Maxi Mobility. La aplicación permite a los usuarios pedir un taxi y tener seguimiento de este en tiempo real, y puede ser utilizada en todos los lugares en donde los socios de Easy operen.
- ✓ **InDriver:** Es un servicio internacional de transporte público que opera sobre la base del modelo “Ofertas en tiempo real”. Todas las condiciones de viaje se determinan en el curso de negociaciones instantáneas entre conductores y pasajeros, sin usar algoritmos arbitrarios de precios. InDriver es una de las mejores aplicaciones de viajes compartidos y taxis en todo el mundo por descargas. Según los datos de enero de 2020, el servicio cuenta con más de 47 millones de usuarios en 31 países.

Existen adicionalmente, algunas empresas o iniciativas del tipo *Carsharing* que se encuentran en expansión en las ciudades a estudiar.

- **Chile: Santiago de Chile**

El Senado de Chile aprobó en julio de 2019, una Ley para regularizar a todas las plataformas de transporte compartido. A partir de su entrada en vigencia, las empresas prestadoras del servicio deberán constituirse en Chile, contar con giro de transporte remunerado, haber iniciado actividades ante el Servicio de Impuestos Internos (SII), tener contratados seguros de responsabilidad civil y de vida para los conductores y sus pasajeros, y un sistema para recibir reclamos y denuncias. Adicionalmente, los conductores deberán tener licencia profesional para transportar pasajeros (A-1, A-2 o A-3) y presentar sus certificados de antecedentes.

Los vehículos utilizados para estas labores tendrán los mismos requisitos que los taxis básicos, con exigencias de seguridad, antigüedad, y parámetros técnicos y tecnológicos. A la vez, deberán portar un distintivo para su identificación en la calle. Otra de las disposiciones de la normativa es que las empresas no podrán operar en modalidad “pool”, servicio que permite que los usuarios compartan sus viajes con otros.

En la ciudad de Santiago de Chile se puede acceder a la siguiente oferta:

- ✓ **Uber:** Cuenta con 70.000 conductores y 3.000.000 de usuarios. Según el número de pasajeros y comodidad, el servicio se clasifica como: Uber X, Uber XL, Taxis, Uber Black, Uber Confort, y Uber Taxis.
- ✓ **Cabify:** El servicio se clasifica según las necesidades en: Cabify Basic, Cabify, Group, Cabify Corp, Group Corp, Cabify Taxi, Cabify Taxi Corp.
- ✓ **DiDi:** Brinda un servicio estándar denominado DiDi Express, enfocado en personas que están en constante movimiento.
- ✓ **Beat:** Ofrece un servicio tradicional, pensado en usuarios que desean moverse de un lado a otro de forma fácil, rápida y a un buen precio, y el servicio de taxi diseñado para viajes de carácter esencial.
- ✓ **Easy:** Opera desde el año 2013 en la ciudad de Santiago, y a la fecha posee más de 19.000 socios activos y más de 500.000 usuarios. Su portafolio consta de: Economy, Mascotas, y Tarifa fija mediante.
- ✓ **InDrive:** El usuario es quien decide cuánto pagar por el viaje. Especifica una tarifa justa para su ruta, recibe ofertas de los conductores y ahorra en los viajes. La comisión del servicio promete ser la más baja de los competidores y nunca supera el 9,5%.
- ✓ **AWTO:** Desde el año 2016 opera en Santiago el primer sistema de *Carsharing* bajo la marca AWTO, del Grupo Kaufmann, que es el representante de Mercedes Benz en Chile. Es un modelo de arriendo de vehículos por tiempo reducido, que busca ser un complemento al sistema público de transporte. El proyecto se encuentra disponible en 10 comunas de Santiago: Providencia, Vitacura, Las Condes, La Reina, Ñuñoa, Lo Barnechea, Colina, Huechuraba, Peñalolen y Santiago Centro, y su objetivo es expandirse a toda la región Metropolitana y a otras ciudades del país. Su flota se encuentra en expansión y actualmente está compuesta por más de 100 vehículos,

incluyendo autos y motos, entre ellos: Suzuki Swift (manual o automático), Toyota Prius Híbrido C (automático), Citan Mercedes Benz (manual) y Renault Fluence ZE (automático eléctrico). El servicio está basado en los principios: económico, sustentable y social.

- ✓ **Toyota Mobility Services:** Toyota inició un nuevo capítulo en su oferta automotriz en Chile, a través de un sistema de movilidad que permite el arriendo por horas o días de cualquier vehículo de la firma, que puede ser tomado en puntos habilitados para tal fin. A la fecha, la primera etapa del plan consta de diez unidades con modelos como: Aygo cinco puertas, Auris, Prius C, Prius Sedán, Hilux y RAV4, incluyendo sus variantes híbridas. El servicio está basado en: flexibilidad, variedad, libertad, personalización, accesibilidad, transparencia, tecnología y conexión.

- **México: Ciudad de México**

En México existe desde 2015 una legislación que obliga a las empresas que prestan este tipo de servicio: pagar un registro ante la Secretaría de Movilidad, el costo del vehículo operando en plataforma digital debe ser de al menos \$250.000 pesos MXN (aproximadamente \$11.000 USD) comprobable mediante la factura de origen, ningún auto operando deberá tener más de 10 años de antigüedad, y deberá cumplir con condiciones técnicas especificadas. Adicionalmente, cada persona debe tramitar una constancia por cada auto de su propiedad operando en plataformas digitales, con el respectivo pago por cada unidad, y cada auto deberá tener un distintivo.

En la Ciudad de México se puede acceder a la siguiente oferta:

- ✓ **Uber:** Según el número de pasajeros y comodidad, el servicio se clasifica como: Uber X, Uber X VIP, Uber XL, Uber Black, y Black SUV.
- ✓ **Cabify:** El servicio se clasifica en según las necesidades en: Economy, Corporate, y Lite.
- ✓ **DiDi:** Cuenta con el servicio de DiDi Express, con el que ofrece una red de movilidad a precios accesibles para usuarios individuales o en grupos de hasta 4 pasajeros, más el conductor.

- ✓ **Beat:** Ofrece un servicio tradicional, pensado en usuarios que desean moverse de un lado a otro de forma fácil, rápida y a un buen precio.
- ✓ **Easy:** El servicio se integró a Cabify, luego de una fusión comercial realizada a través de su casa matriz.
- ✓ **InDrive:** El usuario es quien decide cuánto pagar por el viaje. Especifica una tarifa justa para su ruta, recibe ofertas de los conductores y ahorra en los viajes. La comisión del servicio promete ser la más baja de los competidores y nunca supera el 9,5%.
- ✓ **Carrot:** Es el primer programa de *Carsharing* en México. Nació en abril de 2012, con tres vehículos. A principios de 2013 el programa ya contaba con 40 unidades (30 Nissan March, 7 Nissan X-Trail y 3 Nissan Leaf). Actualmente se encuentran en incorporación a la flota un par de híbridos Toyota Prius. Adicionalmente, marcas como BMW y Renault se han acercado en busca de lograr algún acuerdo que permita incluir los modelos i3 o Twizy, respectivamente.

- **Uruguay: Montevideo**

En Uruguay se promulgó en el año 2017 una serie de regulaciones al funcionamiento de las empresas que ofrecen servicios de movilidad, introduciendo nuevos requisitos para su operación como: tener empresa registrada en el Banco de Previsión Social y la Dirección General Impositiva, ser propietario de un vehículo que satisfaga los requisitos establecidos, contar con Seguro Obligatorio Automotor (SOA) y seguro de responsabilidad civil habilitado para el transporte oneroso de pasajeros, que el vehículo cuente con una inspección técnica vehicular anual, y tener domicilio en Montevideo.

Adicionalmente, los conductores deberán: ser mayores de 21 años y contar con licencia de conducir categoría E emitida en Montevideo. Los vehículos por su parte, deberán tener: dimensiones mínimas establecidas, menos de 6 años de antigüedad desde su primer empadronamiento, o 10 años si el vehículo es 100% eléctrico, cumplir con la normativa de seguridad vial establecida, tener 5 pasajeros de capacidad, contar con 4 o 5 puertas y ser de tipo sedán o hatchbacks.

En la ciudad de Montevideo se puede acceder a la siguiente oferta:

- ✓ **Uber:** Opera desde noviembre de 2015 en Uruguay. En agosto de 2016 la empresa PayPal anunció un acuerdo con Uber, por el cual se podrá utilizar esa plataforma para el pago de los servicios. Según el número de pasajeros y comodidad, el servicio se clasifica como: Uber X, Uber X VIP, Uber XL, Uber Black, Uber Black SUV.
- ✓ **Cabify:** El servicio se clasifica según las necesidades en: Economy, y Easy Taxi.
- ✓ **Easy:** El servicio se integró a Cabify, luego de una fusión comercial realizada a través de su casa matriz.
- ✓ **Toyota Mobility Services:** Toyota puso en funcionamiento el primer servicio de *Carsharing* del país. El sistema permite alquilar un Prius C en las estaciones ANCAP, por horas o por día con un costo fijo. Es el primer paso de Toyota Uruguay en la transición a largo plazo definida por Toyota Motor Corporation, para convertirse de una compañía fabricante de automóviles en una empresa de movilidad. El servicio está basado en: flexibilidad, variedad, personalización, accesibilidad, transparencia, y conexión.
- ✓ **VIP Rent a Car:** Es la representación en Uruguay de la empresa Latin Car, de origen estadounidense, dedicada exclusivamente al servicio de alquiler de autos. La tendencia mundial de alquiler de autos de uso temporal los hizo diversificar su portafolio de servicio de alquiler hacia una opción flexible, temporal o *Carsharing*, a través de una aplicación móvil, con el pago mínimo de una hora. La empresa cuenta con 12 autos disponibles para la primera fase del proyecto.

3.2.10 Potencial del tamaño del mercado

En el estudio de esta variable, se analizará el Total de habitantes en la zona urbana, y la Destinación en gastos de transportes de la población, a partir de los datos sobre el perfil del consumidor y las oportunidades del mercado para cada una de las ciudades objetivos.

- **Chile: Santiago de Chile**

La ciudad de Santiago cuenta con una población estimada de 5.150.010 habitantes, distribuidos en 87,6% en zonas urbanas y 12,4% en zonas rurales. El 47% en edades entre los 25 y 69 años, y el 16% adicional entre los 15 y 24 años de edad. La edad media del jefe de familia es de 47 años, y los hogares están compuestos por 3 personas en promedio.

El Gasto de consumo por categoría de productos como porcentaje de los gastos totales, estima un 12,4% en destinación a transporte.

- **México: Ciudad de México**

La Ciudad de México cuenta con una población estimada de 19.802.161 habitantes, distribuidos en 80,2% en zonas urbanas y 19,8% en zonas rurales. El 49,8% en edades entre los 25 y 69 años, y el 17,9% adicional entre los 15 y 24 años de edad. La edad media del jefe de familia es de 39 años, y los hogares están compuestos por 4,2 personas en promedio.

El Gasto de consumo por categoría de productos como porcentaje de los gastos totales, estima un 18% en destinación a transporte.

- **Uruguay: Montevideo**

La ciudad de Montevideo y su área metropolitana cuentan con una población estimada de 1.947.604 habitantes, lo que supone un 59,26% del total de la población nacional. El 39,5% en edades entre los 25 y 69 años, y el 15,6% adicional entre los 15 y 24 años de edad. La edad media del jefe de familia es de 40 años, y los hogares están compuestos por 2,8 personas en promedio.

El Gasto de consumo por categoría de productos como porcentaje de los gastos totales, estima un 8,1% en destinación a transporte.

3.2.11 Riesgo de calle

En el estudio de esta variable, se analizará el Índice de Criminalidad, el cual es una estimación general del nivel de criminalidad de una ciudad o país determinados; y el Índice de Seguridad, el cual es la estimación opuesta al índice de criminalidad.

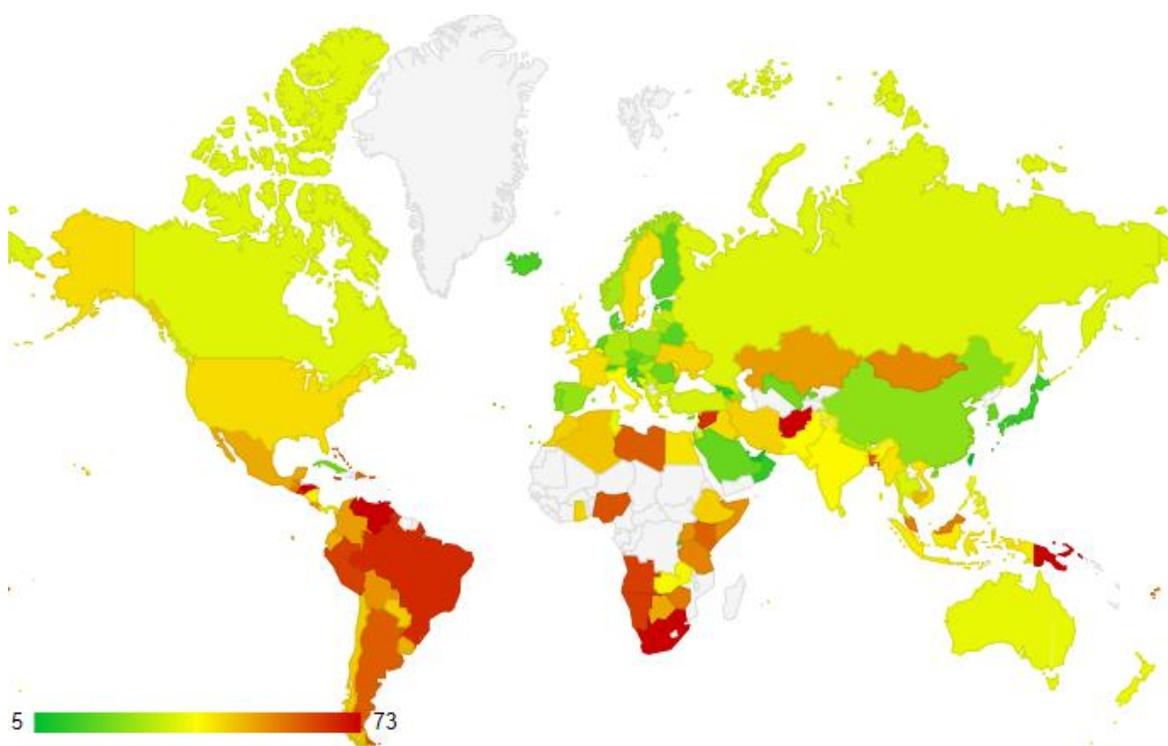
En algunos países, las estadísticas detalladas de criminalidad están basadas en el número de las denuncias per cápita, lo cual puede resultar eficaz al comparar los índices entre dos ciudades de un mismo país, pero puede no generar una información adecuada al comparar varios países entre sí, por las siguientes causas:

- ✓ la probabilidad o la capacidad de denunciar un crimen varía mucho entre países
- ✓ los datos podrían estar maquillados por los órganos de gobierno
- ✓ no existen datos disponibles para la mayor parte del mundo

La empresa Numbeo doo realiza investigaciones y publica datos relacionados con costos y calidad de vida a nivel mundial. Su información ha sido mencionada o utilizada como fuente por medios internacionales incluyendo BBC, Time, The Week, Forbes, The Economist, Business Insider, San Francisco Chronicle, New York Times, The Telegraph, The Age, The Sydney Morning Herald, China Daily, The Washington Post, USA Today, entre otros.

Los reportes son generados utilizando datos de máximo 36 meses de antigüedad, para garantizar la actualidad de los índices. A nivel mundial, se presenta el siguiente escenario sobre la criminalidad de los países:

Ilustración 23. Índice de criminalidad mundial



Fuente: Numbeo doo, 2020.

- **Chile: Santiago de Chile**

Santiago de Chile presenta un índice de criminalidad del 54,44, lo cual lo califica como moderado, y un índice de seguridad del 45,56. Las estadísticas detalladas según la percepción ciudadana son las siguientes:

Tabla 8. Criminalidad y seguridad en Santiago de Chile

Tasas de criminalidad en Santiago de Chile, Chile	Puntaje	Calificación
Nivel de criminalidad	61,81	Alto
Aumento de la criminalidad en los últimos 3 años	71,01	Alto
Preocupación sobre la posibilidad de sufrir robos en el domicilio	52,75	Moderado
Preocupación sobre la posibilidad de sufrir hurtos o robos	59,76	Moderado
Preocupación sobre la posibilidad de sufrir un robo del coche	57,31	Moderado
Preocupación sobre la posibilidad de sufrir robo de objetos del interior del coche	64,71	Alto
Preocupación sobre la posibilidad de ser agredido	41,79	Moderado
Preocupación sobre la posibilidad de ser insultado	37,04	Bajo
Preocupación sobre la posibilidad de ser agredido físicamente por el color de piel, origen étnico, género o religión	27,53	Bajo
Problemática de gente consumiendo o traficando con drogas	55,39	Moderado
Problemática con crímenes contra la propiedad como robo y vandalismo	63,84	Alto
Problemática con crímenes violentos como agresión o atraco armado	57,75	Moderado
Problemática con corrupción y sobornos	55,08	Moderado
Seguridad en Santiago de Chile, Chile	Puntaje	Calificación
Seguridad al caminar solo durante el día	67,49	Alto
Seguridad al caminar solo durante la noche	36,47	Bajo

Fuente: Numbeo doo, 2020.

- **México: Ciudad de México**

Ciudad de México presenta un índice de criminalidad del 68,87, lo cual lo califica como alto, y un índice de seguridad del 31,13. Las estadísticas detalladas según la percepción ciudadana son las siguientes:

Tabla 9. Criminalidad y seguridad en Ciudad de México

Tasas de criminalidad en Ciudad de México, México	Puntaje	Calificación
Nivel de criminalidad	78.97	Alto
Aumento de la criminalidad en los últimos 3 años	81.03	Muy alto
Preocupación sobre la posibilidad de sufrir robos en el domicilio	59.00	Moderado
Preocupación sobre la posibilidad de sufrir hurtos o robos	76.39	Alto
Preocupación sobre la posibilidad de sufrir un robo del coche	66.20	Alto
Preocupación sobre la posibilidad de sufrir robo de objetos del interior del coche	69.13	Alto
Preocupación sobre la posibilidad de ser agredido	62.29	Alto
Preocupación sobre la posibilidad de ser insultado	50.80	Moderado
Preocupación sobre la posibilidad de ser agredido físicamente por el color de piel, origen étnico, género o religión	27.99	Bajo
Problemática de gente consumiendo o traficando con drogas	68.50	Alto
Problemática con crímenes contra la propiedad como robo y vandalismo	74.14	Alto
Problemática con crímenes violentos como agresión o atraco armado	80.11	Muy alto
Problemática con corrupción y sobornos	88.91	Muy alto
Seguridad en Ciudad de México, México		
Seguridad al caminar solo durante el día	50.36	Moderado
Seguridad al caminar solo durante la noche	20.28	Bajo

Fuente: Numbeo doo. 2020.

- **Uruguay: Montevideo**

Montevideo presenta un índice de criminalidad del 56,09, lo cual lo califica como moderado, y un índice de seguridad del 43,91. Las estadísticas detalladas según la percepción ciudadana son las siguientes:

Tabla 10. Criminalidad y seguridad en Montevideo

Tasas de criminalidad en Montevideo, Uruguay	Puntaje	Calificación
Nivel de criminalidad	66,26	Alto
Aumento de la criminalidad en los últimos 3 años	79,64	Alto
Preocupación sobre la posibilidad de sufrir robos en el domicilio	55,8	Moderado
Preocupación sobre la posibilidad de sufrir hurtos o robos	62,78	Alto
Preocupación sobre la posibilidad de sufrir un robo del coche	52,93	Moderado
Preocupación sobre la posibilidad de sufrir robo de objetos del interior del coche	65,37	Alto
Preocupación sobre la posibilidad de ser agredido	49,55	Moderado
Preocupación sobre la posibilidad de ser insultado	34,7	Bajo
Preocupación sobre la posibilidad de ser agredido físicamente por el color de piel, origen étnico, género o religión	10,69	Muy Bajo
Problemática de gente consumiendo o traficando con drogas	61,06	Alto
Problemática con crímenes contra la propiedad como robo y vandalismo	67,53	Alto
Problemática con crímenes violentos como agresión o atraco armado	64,58	Alto
Problemática con corrupción y sobornos	49,23	Moderado
Seguridad en Montevideo, Uruguay		
Seguridad al caminar solo durante el día	66,26	Alto
Seguridad al caminar solo durante la noche	32,88	Bajo

Fuente: Numbeo doo, 2020.

3.2.12 Mercado objetivo

A partir del análisis de las variables de estudio del entorno país y el entorno ciudad, se presentan los siguientes datos consolidados, donde se agrupan los datos obtenidos para cada uno de los países preseleccionados, con el fin de determinar el mercado objetivo para el diseño del plan exportador al servicio de *Carsharing* de la empresa ENCARRO MEDELLÍN S.A.S.

Tabla 11. Análisis de las variables de estudio del entorno país y el entorno ciudad

VARIABLES	PESO	UNIDAD	CRITERIO	DATOS		
ENTORNO PAÍS	70%			Chile	México	Uruguay
Análisis Político	10%					
5% Índice de Riesgo País		Puntaje	↑	68,0	59,8	61,8
5% Índice de Riesgo Político de Corto Plazo		Puntaje	↑	66,7	64,6	66,9
Análisis Económico	10%					

5%	PIB		\$ USD	↑	\$ 282.318.159.740	\$ 1.258.286.720.000	\$ 56.045.912.950
5%	PIB Per Cápita		\$ USD	↑	\$ 15.074	\$ 10.087	\$ 16.248
Análisis Social		10%					
10%	Índice GINI		Puntaje	↓	44,4	45,4	39,7
Análisis Tecnológico		10%					
4%	Índice de Preparación Digital Global		Ranking	↓	34	66	41
3%	Adopción de Tecnología		Ranking	↓	35	78	45
3%	Infraestructura Tecnológica		Ranking	↓	45	75	42
Análisis Ecológico		10%					
4%	Emisiones CO2 Totales		Kilo-Ton	↑	91.140	495.778	6.935
3%	Emisiones CO2 Per Cápita		Ton/Hab	↑	5,01	3,79	2,00
3%	Eficiencia Medioambiental		K/\$Mil PIB	↑	0,21	0,22	0,10
Análisis Legal		10%					
10%	Clasificación Doing Business		Ranking	↓	59	60	101
Análisis Cultural		5%					
5%	Perspectivas de Hofstede		Ponderado	↓	101	141	148
Riesgo LA/FT		5%					
5%	Índice Anti-lavado de Activos		Ranking	↑	125	68	121
ENTORNO CIUDAD		30%			Santiago	México	Montevideo
Competencia local e internacional		10%					
10%	Análisis del sector		# Comp Int	↓	8	6	5
Tamaño del mercado		10%					
5%	Total habitantes en zona urbana		Habitantes	↑	5.150.010	19.802.161	1.947.604
5%	Destinación gastos en transporte		%	↑	12,4	18	8,1
Riesgo de calle		10%					
5%	Índice de Criminalidad		Puntaje	↓	54,44	68,87	56,09
5%	Índice de Seguridad		Puntaje	↑	45,56	31,13	43,91
TOTAL GENERAL		100%					

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Dados los criterios definidos para la clasificación y peso de las variables, se obtienen los resultados que se exponen en la siguiente tabla, asignando valores entre uno (1) y tres (3), según la factibilidad que representa para cada una de las variables de estudio. Entre más puntos se asignen es porque el entorno es más favorable para realización del plan exportador.

Tabla 12. Resultados del análisis de las variables de estudio

VARIABLES	PESO	CLASIFICACIÓN			PUNTAJE		
		Chile	México	Uruguay	Chile	México	Uruguay
ENTORNO PAÍS	70%						
Análisis Político	10%						
5%	Índice de Riesgo País	3	1	2	0,15	0,05	0,10
5%	Índice de Riesgo Político de Corto Plazo	2	1	3	0,10	0,05	0,15
Análisis Económico	10%						
5%	PIB	2	3	1	0,10	0,15	0,05
5%	PIB Per Cápita	1	2	3	0,05	0,10	0,15

Análisis Social	10%						
10% Índice GINI		2	1	3	0,20	0,10	0,30
Análisis Tecnológico	10%						
4% Índice de Preparación Digital Global		3	1	2	0,12	0,04	0,08
3% Adopción de Tecnología		3	1	2	0,09	0,03	0,06
3% Infraestructura Tecnológica		2	1	3	0,06	0,03	0,09
Análisis Ecológico	10%						
4% Emisiones CO2 Totales		2	3	1	0,08	0,12	0,04
3% Emisiones CO2 Per Cápita		3	2	1	0,09	0,06	0,03
3% Eficiencia Medioambiental		2	3	1	0,06	0,09	0,03
Análisis Legal	10%						
10% Clasificación Doing Business		3	2	1	0,30	0,20	0,10
Análisis Cultural	5%						
5% Perspectivas de Hofstede		3	2	1	0,15	0,10	0,05
Riesgo LA/FT	5%						
5% Índice Anti-lavado de Activos		3	1	2	0,15	0,05	0,10
ENTORNO CIUDAD	30%	Santiago	México	Montevideo	Santiago	México	Montevideo
Competencia local e internacional	10%						
10% Análisis del sector		1	2	3	0,10	0,20	0,30
Tamaño del mercado	10%						
5% Total habitantes en zona urbana		2	3	1	0,10	0,15	0,05
5% Destinación gastos en transporte		2	3	1	0,10	0,15	0,05
Riesgo de calle	10%						
5% Índice de Criminalidad		3	1	2	0,15	0,05	0,10
5% Índice de seguridad		3	1	2	0,15	0,05	0,10
TOTAL GENERAL	100%				2,30	1,77	1,93

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En tal razón, se propone como mercado objetivo: Santiago de Chile, Chile.

4. Análisis del servicio en el mercado objetivo

Chile fue el país que cumplió con las condiciones macroeconómicas y culturales, para ser elegido como mercado objetivo del plan exportador de la empresa ENCARRO MEDELLÍN S.A.S., con foco geográfico en la ciudad Santiago de Chile.

A continuación, se realizará el análisis del servicio *Carsharing* en el mercado objetivo.

4.1 Normas técnicas

El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) de la Organización Mundial del Comercio, entró en vigor en enero de 1995. Todos los miembros de la OMC son miembros

del AGCS en diferentes escalas, y sus principios son equivalentes al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio:

- ✓ Crear un sistema creíble y fiable de normas comerciales internacionales.
- ✓ Garantizar un trato justo y equitativo a todos los participantes (principio de no discriminación).
- ✓ Impulsar la actividad económica mediante consolidaciones garantizadas.
- ✓ Fomentar el comercio y el desarrollo a través de una liberalización progresiva.

La Organización Mundial del Comercio (2020) los define como:

El **suministro transfronterizo** abarca por definición las corrientes de servicios del territorio de un Miembro al territorio de otro Miembro (por ejemplo, los servicios bancarios o los servicios de arquitectura prestados a través del sistema de telecomunicaciones o de correo);

El **consumo en el extranjero** se refiere a las situaciones en que un consumidor de servicios (por ejemplo, un turista o un paciente) se desplaza al territorio de otro Miembro para obtener un servicio;

La **presencia comercial** implica que un proveedor de servicios de un Miembro establece una presencia en el territorio de otro Miembro, mediante la adquisición en propiedad o arrendamiento de locales (por ejemplo, filiales nacionales de compañías de seguros extranjeras o cadenas hoteleras), con el fin de suministrar un servicio; y

La **presencia de personas físicas** que consiste en el desplazamiento de personas de un Miembro al territorio de otro Miembro para prestar un servicio (por ejemplo, contables, médicos o profesores). En el Anexo sobre el Movimiento de Personas Físicas se especifica, no obstante, que los Miembros siguen siendo libres de aplicar medidas relativas a la ciudadanía, la residencia o el acceso al mercado de trabajo con carácter permanente.

Para el caso de ENCARRO MEDELLÍN S.A.S., el servicio que se pretende prestar es a través de presencia comercial, toda vez que la empresa requiere establecer una presencia en Santiago de Chile, para la administración de la operación comercial.

Para la formalización de una empresa en Chile, se debe seguir un esquema legal de siete pasos:

1. Elección del tipo de empresa

Es la selección de la personalidad de la empresa, definición del régimen tributario que la regulará, y los aspectos legales asociados. Todas las personas en Chile pueden constituir dos tipos de empresa:

- Empresa como persona Natural: Cualquier persona que desarrolle una actividad lícita en el país, en el sector industrial o mercantil, debe estar formalizado como una empresa, y puede ser de la forma:
 - ✓ Empresa unipersonal
 - ✓ Microempresa familiar
 - ✓ Empresa Individual de responsabilidad limitada
- Empresa como persona Jurídica: La sociedad se le considera como una persona distinta de los socios individual. Es la forma societaria donde existe la separación del patrimonio personal y el del negocio. Puede ser:
 - ✓ Sociedad de Responsabilidad Limitada
 - ✓ Sociedad por Acciones
 - ✓ Sociedad Anónima
 - ✓ Sociedad Colectiva
 - ✓ Sociedad Comanditaria

Los beneficios comerciales, indistintamente del tipo de empresas, es el establecimiento de una nueva identidad, que permite reunir capital y financiarse para el desarrollo de una actividad económica.

2. Escritura de constitución de la sociedad

La constitución de sociedad, es el documento donde se establece el alcance y límites de las responsabilidades comerciales de la empresa. Contiene la definición de elementos como: el tipo de sociedad, la actividad económica a la cual se va a dedicar, los socios que la conforman, sus aportes de capital respectivos, la forma en que éstos participarán de las utilidades y cómo se responderá en caso de pérdidas.

La formalización de la sociedad se realiza ante un notario mediante una escritura de constitución que materializa la personalidad de la empresa, lo cual es necesario para el trámite de obtención del Rol Único Tributario, entre otros.

3. Inscripción en el registro de comercio

Para inscribir la sociedad en el registro de comercio, se cuenta con un plazo de 60 días, contados a partir de la fecha estipulada en la escritura de constitución. El proceso se realiza en el Conservador de Bienes Raíces, entidad dependiente de la Corte de Apelación de la región correspondiente al domicilio registrado, y se debe presentar:

- ✓ Dos (2) copias autorizadas de la escritura del notario
- ✓ Escritura de constitución de la sociedad y formulario de registro

La inscripción tiene una duración promedio de cinco días hábiles, y el costo es proporcional al capital inicial definido en los aportes de constitución de la sociedad. El trámite puede ser realizado por alguno de los socios o por el representante legal designado.

Transcurrido el término, se retira la protocolización de la sociedad, con la relación de folios, número de inscripción y año.

4. Publicación en el Diario Oficial

Consiste en la publicación por parte de alguno de los socios o del representante legal designado, del extracto protocolizado de la escritura en el Diario Oficial, ubicado en las oficinas del diario La Nación.

La gestión debe realizarse dentro de los 60 días posteriores a la fecha registrada en la escritura de constitución, y sirve como respaldo de legalidad de la sociedad, además de soporte para la realización de trámites posteriores.

5. Iniciación de actividades y obtención del Rol Único Tributario – RUT

La declaración de iniciación de actividades, es una declaración jurada formalizada ante el Servicio de Impuestos Internos (SII) sobre el comienzo de cualquier tipo de

negocios o labores, susceptibles de producir rentas gravadas en la primera o segunda categoría, hasta el término de duración de la actividad comercial.

La Junta de Gobierno de Chile (1974) definió a través del Decreto Ley 824 – Ley Sobre Impuesto A La Renta:

- ✓ Primera Categoría: Todas aquellas actividades que obtienen su renta del capital y/o de actividades comerciales, industriales, mineras, de transporte, etc.
- ✓ Segunda Categoría: Actividades que obtienen su ingreso de las rentas del trabajo, como las Sociedades y/o Servicios Profesionales.

En el documento se consignan los códigos de las actividades económicas que la sociedad desea realizar. La declaración debe ser presentada y suscrita por el representante legal.

6. Documentos tributarios

Luego que la empresa se encuentra legalmente constituida e inicia su actividad económica, también inicia su obligación tributaria con el país.

Según el tipo de sociedad y la definición de las actividades, deberá operar con diversos documentos dispuestos por el Servicio de Impuestos Internos (SII), entre los que se encuentran:

- ✓ Boletas de Honorarios
- ✓ Facturas
- ✓ Boletas de Venta
- ✓ Libros Contables
- ✓ Otros

A la fecha, algunos de los documentos tributarios se deben registrar por medios electrónicos.

7. Permisos

Una vez la empresa se encuentra constituida y legalizada como contribuyente, debe contar con unos permisos de operación, que dependerán de la actividad económica a desarrollar, el lugar físico y las condiciones estructurales, sanitarias y ambientales. Los requisitos para acceder a los permisos se encuentran regulados por ley, y según la necesidad comercial pueden ser:

- ✓ Patente comercial
- ✓ Certificado de Informaciones Previas
- ✓ Certificado de Calificación Técnica
- ✓ Certificado Municipal de Zonificación
- ✓ Autorización Sanitaria
- ✓ Trámite Cero
- ✓ Certificado de Calificación de Actividad Industrial
- ✓ Permiso de Edificación
- ✓ Permiso de Obra Menor
- ✓ Cambio de Destino
- ✓ Recepción Definitiva de Obra

A estos se suman, la revisión e inscripción del nombre o marca y/o del dominio en Internet .cl

El Congreso de la República de Colombia, a través de la Ley 1261 de 2008, aprobó el "Convenio entre la República de Chile y la República de Colombia para evitar la doble imposición y para prevenir la evasión fiscal en relación al impuesto a la renta y al patrimonio", y el "Protocolo del Convenio entre la República de Chile y la República de Colombia para evitar la doble imposición y para prevenir la evasión fiscal en relación al Impuesto a la Renta y al Patrimonio", hechos y firmados en Bogotá, D. C., el 19 de abril de 2007.

En la disposición, se brinda alcance a las personas naturales o jurídicas residentes de uno o de ambos Estados Contratantes, y a través del Artículo 2 *Impuestos comprendidos*, el Congreso de la República de Colombia (2008) establece que:

1. Este Convenio se aplica a los impuestos sobre la renta y sobre el patrimonio exigible por cada uno de los Estados Contratantes, cualquiera que sea el sistema de exacción.
2. Se consideran impuestos sobre la renta y sobre el patrimonio los que gravan la totalidad de la renta o del patrimonio o cualquier parte de los mismos, incluidos los impuestos sobre las ganancias derivadas de la enajenación de bienes muebles o inmuebles, los impuestos sobre el importe de sueldos o salarios pagados por las empresas, así como los impuestos sobre las plusvalías.
3. Los impuestos actuales a los que se aplica este Convenio son, en particular:
 - a. En Chile, los impuestos establecidos en la "Ley sobre Impuesto a la Renta" (en adelante denominados "Impuesto chileno"), y
 - b. En Colombia:
 - i. El Impuesto sobre la Renta y Complementarios;
 - ii. El Impuesto de orden nacional sobre el Patrimonio (en adelante denominados "Impuesto colombiano").
4. El Convenio se aplicará igualmente a los impuestos de naturaleza idéntica o sustancialmente análoga e impuestos que se establezcan con posterioridad a la fecha de la firma del mismo, y que se añadan a los actuales o les sustituyan. Las autoridades competentes de los Estados Contratantes se comunicarán mutuamente al final de cada año, las modificaciones sustanciales que se hayan introducido en sus respectivas legislaciones impositivas.

El Convenio representa un ambiente favorable para la inversión de la empresa ENCARRO MEDELLÍN S.A.S., en su proceso de internacionalización.

4.2 Barreras no arancelarias

A diferencia de los productos tipo bienes, las disposiciones de protección comercial no están dadas por aranceles o impedimentos en las fronteras de los países, sino a través de restricciones que se presentan en la regulación interna de cada sector.

En Chile se le conoce como Ley Uber, a la reglamentación legislativa que fue aprobada en el Senado en julio de 2019, y que surte trámite en la Comisión de Transportes y Telecomunicaciones, Comisión de Hacienda, y finalmente pasará a conciliación en la Cámara, para las empresas que prestan o desean prestar servicio de transporte a través de

plataformas tecnológicas, donde se establecen los requisitos mínimos de operación, los cuales consiste en:

- Requisito para las empresas
 - ✓ Poseer personalidad jurídica en Chile como empresa de transporte remunerado de pasajeros y pagar los impuestos correspondientes
 - ✓ Iniciar actividades ante el Servicio de Impuestos Internos (SII)
 - ✓ Contar con giro de transporte remunerado
 - ✓ Tener un registro actualizado de todos los conductores que utilizan la plataforma
 - ✓ Entregar al usuario la identificación del vehículo
 - ✓ Contratar un seguro de responsabilidad civil y vida para los usuarios
 - ✓ Que el automóvil lleve un distintivo que indique que trabaja como conductor de las plataformas móviles que represente
 - ✓ Contar con un sistema para recibir consultas, reclamos y denuncias
- Requisitos para los vehículos
 - ✓ Antigüedad posterior a 2008
 - ✓ Patente (placa) blanca. No se permitirá la patente naranja
 - ✓ Airbags en la parte delantera
 - ✓ Cumplir las exigencias de seguridad, técnica y tecnológica
 - ✓ Radio y sistema de aire acondicionado
 - ✓ Cinturón de seguridad en todos los asientos
- Requisitos para los conductores
 - ✓ Licencia de conducir
 - ✓ No poseer antecedentes penales por delitos sexuales, alcohol o drogas
 - ✓ Estar inscrito en los registros de las Empresas de Aplicaciones de Transportes
 - ✓ Aprobar cursos teóricos, psicotécnicos y prácticos en escuelas de conducción autorizadas

4.3 Nicho de mercado y segmentación

Se describe a continuación el nicho de mercado y la segmentación en el mercado objetivo:

- **Nicho de mercado**

En el análisis del potencial de mercado se identificó que la ciudad de Santiago de Chile tiene una población aproximada de 5.150.010, ubicados en una proporción del 87,6% en las zonas urbanas y el 12,4% en las zonas rurales. El 47% de los habitantes se encuentran en edades entre los 25 y 69 años, y el 16% adicional entre los 15 y 24 años de edad. La destinación a gastos de transporte es del 12,4% del total de los ingresos en promedio.

- **Segmentación**

Se reconocen dos segmentos poblacionales objetivos a los que se pretende impactar con el servicio:

- ✓ Segmento Individual

Para acceder a ENCARRO, los usuarios deben registrarse en la aplicación que administra el servicio, suministrando el documento de identificación y la licencia de conducción. De esta manera, el grupo poblacional de interés inicia con los 18 años de edad.

El proyecto de movilidad sostenible que ENCARRO ofrece, invita a la población a ser parte de la solución de los problemas de contaminación, congestión vehicular, costos fijos de los vehículos, e integración del primer y/o último kilómetro en los desplazamientos. Aquí se reconocen unos grupos sensibles ante las problemáticas planteadas que tengan el interés de contribuir y/o beneficiarse de la alternativa.

- ✓ Segmento Corporativo

Adicionalmente, el sector empresarial es un aliado que permite generar sinergia en la expansión del servicio y la masificación de su uso.

El Servicio de Impuestos Internos de Chile (2016) presenta un registro de 452.602 empresas en la Región Metropolitana de Santiago, con 5.617.678 trabajadores dependientes informados.

4.4 Competencia

En el análisis de la competencia local e internacional, se identificó que en Santiago de Chile existen diferentes compañías que ofertan servicios sustitutos y/o complementarios al servicio de *Carsharing*, que proyecta ofertar ENCARRO, tales como: Uber, Cabify, Didi, Beat, e Easy, los cuales prestan el servicio tradicional de movilidad punto a punto, por medio de un

vehículo de características definidas en el portafolio, y un conductor encargado de guiar el trayecto, con una tarifa definida según la distancia recorrida y el tiempo del trayecto. Para el caso de Indrive, el servicio es similar, con la diferencia en el sistema tarifario, el cual opera como una negociación de oferta y demanda, entre el usuario que requiere el servicio, y el conductor del vehículo.

En la ciudad también operan dos empresas que ofrecen el servicio de *Carsharing*, que son competidores directos del servicio que presta ENCARRO:

AWTO: Tiene como misión ser el mejor gestor de inteligencia en la movilidad para todos los que desean moverse en forma eficiente e inteligente. Entrega opciones para crear un sistema de transporte económico, práctico y social para los habitantes de la ciudad.

- ✓ Económico: todos los beneficios de un auto, sin los costos de tenerlos
- ✓ Prácticos: manejar el tiempo y disfrutar de la libertad al no depender de alguien más
- ✓ Social: construir una mejor ciudad a través del uso compartido y la compensación de la huella de CO2

Para ser usuario del servicio, se debe ser mayor de 20 años y contar con una licencia de conducir vigente con un mínimo de dos años, escoger la membresía que se adapte a las necesidades, validar los documentos a través de la App AWTO, y esperar el tiempo de activación de la cuenta en aproximadamente 24 horas.

Los vehículos disponibles están clasificados según su tipo, algunos de ellos son:

- ✓ Cargo: Mercedes-Benz Citian, Ram 700 SLT, Renault Oroch, Maxus G10
- ✓ SuperCargo: Fuso Canter 413, Maxus V80 F Cargo
- ✓ Citycar: Suzuki Swift
- ✓ Híbrido: Kia Niro
- ✓ Moto: NIU – N
- ✓ Premium: Mercedes-Benz A200, Mercedes-Benz B220, Mercedes-Benz GLA 200 S
- ✓ SUV: Maxus T60 GLX 4x4, Suzuki Vitara

Toyota Mobility Services: Es el servicio de *Carsharing* de Toyota en la ciudad de Santiago de Chile. Su servicio se basa en:

- ✓ Flexibilidad: permite reservar por hora o días según el uso requerido
- ✓ Variedad: permite la elección del Toyota que mejor se adapte a las necesidades
- ✓ Libertad: las estaciones Mobility permiten retirarlo en un punto y devolverlo en otro
- ✓ Personalización: ofrece personalizar la experiencia utilizando el servicio puerta a puerta o sumando accesorios al vehículo
- ✓ Accesibilidad: devuelve el auto en cualquier punto Mobility
- ✓ Confianza: contratar con la confianza y la transparencia que brinda Toyota en el país
- ✓ Tecnología: acceder a una oferta de vehículos híbridos
- ✓ Conexión: asistencia activa ante posibles eventualidades que podrían ocurrir durante el viaje

Para utilizar el servicio, primero se debe crear un usuario en la App Toyota Mobility Services, completar los datos solicitados, cargar el documento de identificación y la licencia de conducir, y esperar la confirmación de activación de la cuenta en un tiempo promedio de 24 horas. Los vehículos disponibles son: AYGO, PRIUS C, AURIS, PRIUS SD, RAV4, HILUX, RAV4 HV.

Adicional a estos servicios, existe una oferta adicional denominada *Carpooling* bajo la marca comercial Nos Fuimos, el cual es un sistema web que permite a los conductores y peatones que viajen a un destino en común, ponerse en contacto con el fin de compartir el recorrido. La filosofía del servicio es que al compartir el viaje se comparten los costos, se descontamina y se es parte de una iniciativa que tiene por objetivo despejar las calles de autos sin pasajeros, más que el conductor, y generar cooperación entre las personas. A diferencia del *Carsharing*, el servicio es gratuito.

4.5 Modos de servicio

Existen diferentes servicios de *Carsharing*, según su funcionalidad al usuario, entre ellos se destacan:

- ***Carsharing* ida y vuelta**

Es el modelo comercial más utilizado, la flota de vehículos hace parte del portafolio de la empresa que está a cargo de la operación. El servicio inicia con la reserva del usuario a través de una plataforma web o aplicación móvil y la devolución del vehículo se puede realizar en

una estación dedicada para este fin o, en algunos casos, en parqueaderos públicos aliados. En esta modalidad, generalmente se requiere una anticipación establecida y un tiempo estimado de devolución para la programación del servicio.

- ***Carsharing peer to peer***

El modelo se basa en uso ida y vuelta, con la diferencia que la flota de vehículos no pertenece en su totalidad al operador del servicio, sino también a usuarios que hacen parte de la red de movilidad, quienes ganan un porcentaje de ganancia por arriendo en los trayectos realizados. Se apoyan en la tecnología para la puesta en operación de los vehículos al servicio de la empresa a través de llaves inteligentes. En esta modalidad existe una mayor oferta de vehículos y más posibilidades locativas para su retiro y entrega. El operador es quien provee la plataforma para la conexión entre los usuarios propietarios y quienes requieren movilizarse, y realiza la gestión de los seguros según las disposiciones legales.

- ***Carsharing flexible***

Este modelo también es conocido como punto a punto de flota libre, por el tipo de servicio que presta, en el cual se establecen tramos en un solo sentido o bidireccionales entre los polígonos geográficos con cobertura. No requiere una reserva previa, el uso de los vehículos es sujeto a la disponibilidad en el momento que se solicita, generalmente en unas estaciones fijas establecidas para tal fin, y/o de algunos establecimientos comerciales aliados que facilitan los servicios a clientes en específicos y el soporte requerido a los vehículos. En este modelo, los vehículos hacen parte del portafolio del operador.

4.6 Canales de distribución y comercialización

Los canales requeridos para la operación del servicio de ENCARRO en la ciudad de Santiago de Chile se dividen en:

- ✓ Página web: plataforma para gestionar el servicio
- ✓ App móvil: aplicación compatible con los sistemas iOS y Android
- ✓ Call center: asistencia complementaria al servicio

Estos canales permiten el acceso de:

- ✓ Configuración de usuario: personalizaciones, solicitudes, ajustes varios

- ✓ Logística: reservas anticipadas, programación de viajes, horarios de servicio
- ✓ Billetera digital: gestión de tarjetas, recargas
- ✓ Cobertura: mapas de red y acceso al servicio
- ✓ Asistencia: soporte para resolución de eventos

4.7 Aproximación a la estrategia de precio

Para realizar una aproximación a la estrategia de precio, se analizan factores que influyen en la fijación final del servicio:

- **Adquisición de la flota**

La oferta insuficiente de vehículos en relación a la demanda es uno de los principales generadores de insatisfacción en los clientes, por tanto, ENCARRO debe garantizar un tamaño mínimo eficiente de la flota, basado en un estudio de factibilidad, condiciones socioeconómicas y de urbanismo. Como antecedentes se tiene que el servicio de los competidores directos, inició sus pilotos con 10 vehículos. Según el modelo económico adoptado, la expansión se puede dar vía leasing o compra directa producto de la gestión de inversiones.

La oferta de valor de los vehículos está relacionada con el uso variado y con los valores personales de los usuarios que constituyen el mercado objetivo. Para estimar el impacto de las diferencias, se presenta un comparativo de pros y contras relacionados con la variedad de vehículos.

Tabla 13. Pros y contras de los tipos de flotas

CARACTERÍSTICA	FLOTA VARIADA	FLOTA ÚNICA
Uniformidad del servicio	Baja	Alta
Oferta multipropósito	Alta	Baja
Facilidad de mantenimiento	Baja	Alta
Facilidad de implementación de tecnología	Baja	Alta
Administración de los vehículos	Baja	Alta

Fuente: Elaboración propia, 2020.

La Homologación Vehicular en Chile, es realizada por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, a través del Centro de Control y Certificación Vehicular – 3CV y consiste en el análisis técnico de vehículos motorizados livianos, medianos y motocicletas,

que sean prototipos o vehículos de producción de modelos que pretendan comercializarse en el país y/o obtener permiso de circulación.

Dicho análisis contempla la constatación del nivel de emisiones de gases de escape y por evaporación de hidrocarburos y cumplimiento de los requisitos de seguridad, dimensionales y funcionales, incluyendo sistemas y componentes.

Por cada modelo aprobado mediante este procedimiento, el 3CV emite un Certificado de Homologación que señala el modelo de que se trata, con sus principales especificaciones. Dicho certificado tiene validez mientras éste no cambie respecto del prototipo que fue objeto de la homologación.

El marco regulatorio para Homologación de Vehículos Livianos y Medianos está establecido a través de los Decretos Superiores del Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, de la siguiente manera:

- ✓ D.S. 211 /1991, que establece los niveles máximos de emisión de contaminantes.
- ✓ D.S. 94/1994, que establece normas de emisión aplicables a Vehículos Motorizados Medianos.
- ✓ D.S. 26/2000, que establece los elementos de seguridad aplicables a los vehículos motorizados.
- ✓ D.S. 22/2006, que dispone requisitos que deben cumplir los sistemas de frenos, luces, señalizadores, aparatos sonoros, vidrios, dispositivos de emergencia y rueda de repuesto con que deberán contar los vehículos motorizados.
- ✓ D.S. 160/1997, fija condiciones de otorgamiento y características de certificados de homologación individual.
- ✓ D.S. 54/1997, que dispone Normas sobre Homologación de Vehículos.

Los fabricantes, armadores, importadores o sus representantes para homologar un determinado modelo de Vehículos Livianos y Medianos, deberán ajustarse a los procedimientos señalados en el Oficio Circular DNO N° 00045/2012, de la Subsecretaría de Transportes, referente a la actualización de los anexos de Homologación Oficio 76/1997.

- **Costos/gastos fijos**

La operación del servicio de *Carsharing* de ENCARRO tiene asociada una estructura de costos y gastos fijos, entre los que encontramos:

- ✓ Recursos humanos: administración, soporte, operadores, etc.
- ✓ Recursos operacionales: amortización vehículos, mantenimientos, propiedad planta y equipo, plataforma tecnológica, seguros, trámites legales, etc.

Entre otros.

- **Costos/gastos variables**

La operación del servicio de *Carsharing* de ENCARRO tiene asociada una estructura de costos y gastos variables, entre los que encontramos las comisiones transaccionales, inversión en marketing, imprevistos generales, entre otros.

- **Precio**

El objetivo principal es migrar la movilidad del transporte público y privado tradicional al modelo *Carsharing*, por tanto, el servicio debe ubicarse en un nivel de precio promedio entre el transporte público masivo, el servicio público de taxis, los servicios particulares sustitutos, y la destinación a transporte que realizan los ciudadanos de Santiago de Chile.

El actual sistema de transporte público de Santiago comenzó a operar en 2007, bajo la denominación Red Metropolitana de Movilidad, integrada por: Buses, Metro y MetroTren Nos. La tarjeta ¡bip! es el medio de pago oficial, con un precio oficial de \$ 1.550 CLP o \$ 1,97 USD y recarga mínima en las máquinas de venta y carga de tarjetas por \$100 CLP o \$ 0,13 USD. El Banco Central de Chile (2020) indica en su Estadístico Móvil que el tipo de cambio es 788.02 CLP/USD para el 25 de septiembre de 2020.

La tarifa integrada de la Red Metropolitana de Movilidad, opera en un lapso de 120 minutos desde el inicio del primer viaje, permitiendo un máximo de dos transbordos, y se distribuyen de la siguiente forma:

Tabla 14. Tarifa integrada de la Red Metropolitana de Movilidad de Santiago de Chile

TARIFAS

Bloque horario Lunes a viernes	Punta (Peak) 07:00:00 - 08:59:59 18:00:00 - 19:59:59		Valle (Off-Peak) 09:00:00 - 17:59:59 20:00:00 - 20:44:59		Bajo (Super Off-Peak) 06:00:00 - 06:59:59 20:45:00 - 23:00:00		
	Moneda	CLP	USD	CLP	USD	CLP	USD
Metro		\$ 800	\$ 1,02	\$ 720	\$ 0,91	\$ 640	\$ 0,81
Bus + Metro		\$ 800	\$ 1,02	\$ 720	\$ 0,91	\$ 700	\$ 0,89
Tren +Metro		\$ 800	\$ 1,02	\$ 720	\$ 0,91	\$ 640	\$ 0,81

Sábado, domingo y festivos se aplica la tarifa correspondiente al bloque horario: Valle

Fuente: Metro S.A., 2020.

Adicionalmente, existe una tarifa diferencial para estudiantes de educación media y superior, y adulto mayor de 65 años cumplidos o más, si es hombre, y 60 años cumplidos o más, si es mujer, con los siguientes valores:

Tabla 15. Tarifa diferenciada de la Red Metropolitana de Movilidad de Santiago de Chile

TARIFAS							
Bloque horario Lunes a domingo	Punta (Peak) 07:00:00 - 08:59:59 18:00:00 - 19:59:59		Valle (Off-Peak) 09:00:00 - 17:59:59 20:00:00 - 20:44:59		Bajo (Super Off-Peak) 06:00:00 - 06:59:59 20:45:00 - 23:00:00		
	Moneda	CLP	USD	CLP	USD	CLP	USD
Estudiantes		\$ 230	\$ 0,29	\$ 230	\$ 0,29	\$ 230	\$ 0,29
Adulto Mayor		\$ 350	\$ 0,44	\$ 350	\$ 0,44	\$ 350	\$ 0,44

Fuente: Metro S.A., 2020.

Los taxis de Santiago funcionan con taxímetros, los cuales deben estar a la vista de los usuarios, para que puedan verificar su correcto funcionamiento. La tarifa base es \$ 300 CLP o \$ 0,38 USD los primeros 200 metros, luego se van sumando \$ 130 CLP o \$ 0,17 USD por cada 200 metros recorridos o 60 segundos transcurridos (lo que ocurra primero).

En Santiago las empresas de transporte con conductor, a través de plataformas tecnológicas, presentan las siguientes tarifas fijas, más algunos costos variables no especificados como la tarifa de solicitud:

Tabla 16. Comparación de tarifas de servicio de transporte con conductor en Santiago de Chile

SERVICIO	UBER X	CABIFY BASIC	DIDI EXPRESS
----------	--------	--------------	--------------

Medios de pago	Moneda		CLP		USD	
	Tarjeta de crédito	Efectivo	Tarjeta de crédito	Efectivo	Tarjeta de crédito	Efectivo
Tarifa base	\$ 450	\$ 0,57	\$ 380	\$ 0,48	\$ 405	\$ 0,51
Tarifa por kilómetro	\$ 186	\$ 0,24	\$ 190	\$ 0,24	\$ 197	\$ 0,25
Tarifa por minuto	\$ 68	\$ 0,09	\$ 67	\$ 0,09	\$ 72	\$ 0,09
Recargo al aeropuerto	-	-	\$ 2.500	\$ 3,17	\$ 3.900	\$ 4,95
Tarifa mínima	\$ 1.185	\$ 1,50	\$ 934	\$ 1,19	\$ 1.100	\$ 1,40
Cuota de cancelación	\$ 1.100	\$ 1,40	\$ 934	\$ 1,19	\$ 1.100	\$ 1,40

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Los servicios de *Carsharing* disponibles en Santiago, operan con las siguientes tarifas:

✓ AWTO

Ofrece un sistema de membresía sin compromiso de permanencia, con las siguientes características:

- ✓ Cero \$0 / mes: flota AWTO con precios ajustados al uso, sin pagos mensuales y viajes cuando se necesite.

Tabla 17. Tarifas AWTO sin membresía en Santiago de Chile

VEHÍCULO	TARIFA HORA		TARIFA DIARIA		
	Moneda	CLP	USD	CLP	USD
CITYCAR	\$ 190	\$ 0,24	\$ 49.990	\$ 63,44	
Minuto estacionado	\$ 65	\$ 0,08			
Kilómetro extra + 180 Kms			\$ 95	\$ 0,12	
CARGO	\$ 210	\$ 0,27	\$ 54.990	\$ 69,78	
Minuto estacionado	\$ 65	\$ 0,08			
Kilómetro extra + 180 Kms			\$ 95	\$ 0,12	
SUPERCARGO	\$ 335	\$ 0,43	\$ 85.990	\$ 109,12	
Minuto estacionado	\$ 135	\$ 0,17			
Kilómetro extra + 180 Kms			\$ 180	\$ 0,23	
SUV	\$ 215	\$ 0,27	\$ 62.990	\$ 79,93	
Minuto estacionado	\$ 65	\$ 0,08			
Kilómetro extra + 180 Kms			\$ 95	\$ 0,12	
HÍBRIDO / PREMIUM	N/A	N/A	N/A	N/A	
Minuto estacionado	\$ 0	\$ 0,00			
Kilómetro extra + 180 Kms			\$ 0	\$ 0,00	
MOTO	\$ 130	\$ 0,16			
Minuto estacionado	\$ 40	\$ 0,05			

Fuente: AWTO, 2020.

- ✓ Frecuente \$ 4.990 CLP / mes o \$ 6,33 USD / mes: flota AWTO con precios exclusivos y disponibilidad de la categoría Premium e Híbrido.

Tabla 18. Tarifas AWTO con membresía en Santiago de Chile

VEHÍCULO	TARIFA HORA		TARIFA DIARIA		
	Moneda	CLP	USD	CLP	USD
CITYCAR		\$ 145	\$ 0,18	\$ 39.990	\$ 50,75
Minuto estacionado		\$ 65	\$ 0,08		
Kilómetro extra + 180 Kms				\$ 95	\$ 0,12
CARGO		\$ 160	\$ 0,20	\$ 44.990	\$ 57,09
Minuto estacionado		\$ 65	\$ 0,08		
Kilómetro extra + 180 Kms				\$ 95	\$ 0,12
SUPERCARGO		\$ 285	\$ 0,36	\$ 74.990	\$ 95,16
Minuto estacionado		\$ 135	\$ 0,17		
Kilómetro extra + 180 Kms				\$ 180	\$ 0,23
SUV		\$ 160	\$ 0,20	\$ 56.990	\$ 72,32
Minuto estacionado		\$ 65	\$ 0,08		
Kilómetro extra + 180 Kms				\$ 95	\$ 0,12
HÍBRIDO / PREMIUM		\$ 199	\$ 0,25	\$ 74.990	\$ 95,16
Minuto estacionado		\$ 65	\$ 0,08		
Kilómetro extra + 180 Kms				\$ 95	\$ 0,12
MOTO		\$ 95	\$ 0,12		
Minuto estacionado		\$ 40	\$ 0,05		

Fuente: Awto, 2020.

- ✓ Toyota Mobility Services

Tabla 19. Tarifas Toyota Mobility Services en Santiago de Chile

VEHÍCULO	TARIFA HORA		TARIFA DIARIA		
	Moneda	CLP	USD	CLP	USD
AYGO		\$ 4.990	\$ 6,33	\$ 29.990	\$ 38,06
PRIUS C		\$ 6.390	\$ 8,11	\$ 37.990	\$ 48,21
AURIS		\$ 6.690	\$ 8,49	\$ 39.990	\$ 50,75
PRIUS SD		\$ 7.190	\$ 9,12	\$ 42.990	\$ 54,55
RAV4		\$ 8.390	\$ 10,65	\$ 49.990	\$ 63,44
HILUX		\$ 9.190	\$ 11,66	\$ 54.990	\$ 69,78
RAV4 HV		\$ 9.190	\$ 11,66	\$ 54.990	\$ 69,78

Fuente: Toyota Chile S.A., 2020.

4.8 Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción

Se presenta una aproximación a la estrategia de comunicación y la estrategia de promoción para ENCARRO y su servicio de *Carsharing* en la ciudad de Santiago de Chile:

- **Estrategia de comunicación**

La estrategia de comunicación estará dividida en dos etapas:

Tabla 20. Estrategia de comunicación

CARACTERÍSTICAS	POSICIONAMIENTO	MANTENIMIENTO
Impacto	Alto y sostenido en el tiempo	Alto y en corto tiempo
Cobertura	Local	Local
Permanencia	Actividad constante	Flights
Intensidad	Sostenida acorde al presupuesto	Alto y en corto tiempo
Mensaje	Único	Variables
Objetivos	Claros y en relación al target y sus hábitos	En relación al ruido y mecánica de la promoción

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Alienado con el tipo de servicio que ofrece el *Carsharing* de ENCARRO, el cual se basa en el uso de una plataforma tecnológica para la operación eficiente de la movilidad, la estrategia de comunicación estará enfocada a los medios digitales, apoyados en herramientas de analítica, y complementada por medios de difusión masiva tradicionales, seleccionados a través de un flowchart, que optimice los recursos en pro de los objetivos de publicidad:

- ✓ Estimular la respuesta esperada del usuario a través de decisiones emocionales, sensoriales, y racionales
- ✓ Emitir mensajes según los hábitos del consumidor objetivo
- ✓ Velocidad de propagación del mensaje
- ✓ Lugares de exposición de la campaña creativa

Y distribuidos en los siguientes canales y formatos:

Tabla 21. Flowchart

MEDIO	RED	FORMATO	OBJETIVO	INVERSIÓN
Internet	Facebook	Post con imagen	Interacciones y engagement	50%
	Instagram	Historias		
	Twitter	Post patrocinado		

	YouTube	Video prerrol		
Radio	Según ratings	Spots	Frecuencia	20%
Tv	Según ratings	Comercial	Alcance	30%

Fuente: Elaboración propia, 2020.

- **Estrategia de promoción**

La estrategia de promoción estará dividida en dos etapas:

Tabla 22. Estrategia de promoción

CARACTERÍSTICAS	LANZAMIENTO	PROMOCIÓN
Impacto	Alto y rápido	Alto y en corto tiempo
Cobertura	Local	Local
Permanencia	Actividad constante	Flights
Intensidad	Alta al principio / media una vez pasado impacto inicial	Alta y en corto tiempo
Mensaje	Pocos mensajes y claramente dirigidos	Variables
Objetivos	Claros y en relación al ruido de la categoría	En relación al ruido y mecánica de la promoción

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Para lograr la migración progresiva de los hábitos de transporte de los ciudadanos de Santiago de Chile, aumentando la frecuencia de uso del servicio de *Carsharing*, las campañas promocionales estarán enfocadas en:

- ✓ Incentivos de uso
- ✓ Descuentos de precios

El objetivo de las promociones es lograr que ENCARRO sea percibido como sinergia del sistema integrado de transporte de la Región Metropolitana.

5. Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción

A partir del análisis del servicio en el mercado objetivo, se presenta el diseño de las estrategias, recomendaciones y el plan de acción a seguir, en el proceso de exportación de la empresa ENCARRO MEDELLÍN S.A.S.

5.1 Objetivos

Diseñar las estrategias y el plan de acción para la exportación del servicio de *Carsharing* de la empresa ENCARRO MEDELLÍN S.A.S., que permita evaluar económicamente su implementación en Santiago de Chile, basado en análisis del servicio en el mercado objetivo y las condiciones locales de mercado.

- ✓ Realizar un diagnóstico de la empresa en el mercado a través de la herramienta de matriz DOFA.
- ✓ Elaborar el modelo de negocio a través de la herramienta de lienzo CANVAS para identificar los elementos claves de implementación.
- ✓ Proponer un cronograma de implementación de las acciones que permitan garantizar las condiciones de operación de la empresa en el mercado internacional.

5.2 Matriz DOFA y estrategias

Para el desarrollo del servicio de carros eléctricos compartidos en la ciudad de Medellín, la empresa ENCARRO MEDELLÍN S.A.S., estudió el mercado de la ciudad y elaboró su Plan de Mercadeo, el cual identificó los siguientes componentes en la estructura DOFA:

Tabla 23. DOFA ENCARRO MEDELLÍN S.A.S. para Medellín

Análisis Interno	Análisis Externo
FORTALEZA	OPORTUNIDAD
Mejor carro (a/c, vidrios, pantalla, diseño, autonomía, estabilidad de manejo)	No hay servicio de carros en Medellín
Una tarifa sencilla	Acopios en la calle
No hay banderazo ni minutos mínimos	Alianza con Metro para masificar el servicio
Alianzas institucionales	Posibilidad de flotas privadas por medio de las alianzas con la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y Fenalco
Mejor APP	App utilizable en países de la red Henshin
DEBILIDAD	AMENAZA
No está presente en Bogotá	Ingreso de flotas internacionales
No tiene una marca patrocinadora fuerte (ej. Rappi con Grin; Uber con Lime)	Desmanes callejeros colapsando las calles
Expuesto a trancones vs. 2 ruedas	Vandalismo a los carros
No va en ciclovía	Zonas de riesgo nocturnos
Depreciación del peso	Exceso de demanda
Baja interacción humana con cliente	Inflexibilidad de Sec. Tránsito
	Resistencia taxistas

Fuente: ENCARRO MEDELLÍN S.A.S., 2019.

Del mismo modo, y una vez realizado el análisis del entorno interno y externo del servicio de *Carsharing* para la ciudad de Santiago de Chile, se presenta el siguiente diagnóstico DOFA que permitirá el desarrollo de la estrategia de exportación de la empresa y su potencial expansión en Chile:

Tabla 24. DOFA ENCARRO MEDELLÍN S.A.S. para Santiago de Chile

Análisis Interno	Análisis Externo
FORTALEZA	OPORTUNIDAD
Servicio con carácter sostenible	Posibilidades de expansión vía flota de vehículos o polígonos geográficos
Accesibilidad al servicio mediante App / Web / Call center	Cultura colaborativa en crecimiento
Una tarifa sencilla adaptada a la necesidad del usuario	Facilidad de integración a la Red Metropolitana de Movilidad y a la tarjeta Bip!
Tecnología enfocada en la satisfacción del usuario	Economía pos recesiva con necesidad de ahorro económico tanto particular como empresarial
Gestiona todos los costos fijos de tener un vehículo	Tendencia social y legal medioambiental
DEBILIDAD	AMENAZA
Imagen corporativa desconocida	Competencia creciente
Inicialmente pocos vehículos y puntos de localización	Bien de uso común
Rentabilidad dependiente de proveedores de vehículos y seguros	Demanda mayor a la oferta
Requiere una infraestructura inicial para cargar los vehículos	Riesgo de vandalismo por temas políticos y/o sociales
Uso de las mismas vías que los demás vehículos	Cambios normativos por presión de gremios

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Al respecto sobre las valoraciones del análisis interno, tenemos:

- Fortalezas:
 - ✓ Servicio con carácter sostenible: La esencia de un *Carsharing* es la sostenibilidad económica, social, y ambiental.
 - ✓ Accesibilidad al servicio mediante App / Web / Call center: Permite la facilidad de autogestión y soporte a través de herramientas a la mano o de asistencia en línea.
 - ✓ Una tarifa sencilla adaptada a la necesidad del usuario: Todos los beneficios de un vehículo propio sin ser propio, accesible desde una tarifa integral a todas las posibilidades.
 - ✓ Tecnología enfocada en la satisfacción del usuario: Facilidades innovadoras para disfrutar del servicio y tener una experiencia en cada uso.

- ✓ Gestiona todos los costos fijos de tener un vehículo: El usuario no debe adquirir seguros, o preocuparse por el mantenimiento, o la carga de los vehículos. Todo estará a su servicio.

- Debilidades:
 - ✓ Imagen corporativa desconocida: Al ser una empresa nueva que incursiona en el mercado de Chile, debe llegar a posicionar como referente su servicio.
 - ✓ Inicialmente pocos vehículos y puntos de localización: Inicia su servicio con una menor oferta que la competencia existente.
 - ✓ Rentabilidad dependiente de proveedores de vehículos y seguros: Según la definición estratégica, será clave la selección de los vehículos y los seguros normativos para la salud financiera de la empresa.
 - ✓ Requiere una infraestructura inicial para cargar los vehículos: Los vehículos eléctricos están en plena expansión mundial, por lo que no se cuenta con servicio de carga en masas.
 - ✓ Uso de las mismas vías que los demás vehículos: No mejoran los tiempos de movilidad respecto a los vehículos propios o los del sistema público.

Por su parte, con respecto a las valoraciones del análisis externo, encontramos:

- Oportunidades:
 - ✓ Posibilidades de expansión vía flota de vehículos o polígonos geográficos: El servicio puede crecer a necesidad del mercado, sea aumentando el número de vehículos o creciendo las zonas de disponibilidad.
 - ✓ Cultura colaborativa en crecimiento: Tiene como propósito darle un uso más eficiente a los bienes.
 - ✓ Facilidad de integración a la Red Metropolitana de Movilidad y a la tarjeta ¡Bip!: Se pretende que el servicio de *Carsharing* de ENCARRO opere en sinergia con el actual sistema de transporte público de Santiago de Chile.
 - ✓ Economía pos-recesiva con necesidad de ahorro económico tanto particular como empresarial: Las dificultades políticas, sociales y de salud, han generado a nivel mundial un uso más consciente del dinero.

- ✓ Tendencia social y legal medioambiental: El cuidado del medioambiente se ha convertido en una política bandera de las empresas y de las nuevas regulaciones, por lo tanto, las nuevas ofertas deben ser tener esta filosofía para contribuir.
- Amenazas:
 - ✓ Competencia creciente: Al ser un nuevo servicio con éxitos mundiales en su operación, es un sector atractivo para invertir.
 - ✓ Bien de uso común: Los vehículos se encuentran en servicio a múltiples usuarios día a día, por lo que su cuidado depende del trato de cada persona.
 - ✓ Demanda mayor a la oferta: La oferta insuficiente del servicio ante la creciente demanda del mercado es un factor representativo en el abandono de uso.
 - ✓ Riesgo de vandalismo por temas políticos y/o sociales: El país atraviesa tensiones políticas y las quejas sociales no son ajenas a la nueva realidad mundial.
 - ✓ Cambios normativos por presión de gremios: Los intereses de las empresas de transporte público y/o privado ante eventual entrada de nueva oferta potencialmente sustituta, puede generar inestabilidad al modelo de negocio.

A partir de las valoraciones establecidas, se da paso a la proposición de estrategias que permitan contrarrestar las debilidades y amenazas, aprovechando las oportunidades del mercado y fortalezas internas:

- Estrategias:
 - ✓ Captación de clientes potenciales/nuevos mediante un marketing apropiado, enfatizando la facilidad de uso del servicio, así como los precios competitivos, y las ventajas de tener todos los vehículos a su disposición sin los costos de tenerlos.
 - ✓ Potenciación de la comunicación, formación y normalización de la tecnología de ENCARRO: Crear una comunidad y no solo una relación de oferta y demanda que facilite a los usuarios generar un sentimiento de significancia hacia la empresa. Esto impulsa la preferencia al servicio y el posicionamiento a través de voz a voz.
 - ✓ Promover un plan integral de impulso al vehículo eléctrico, compuesto por una serie de medidas que incentivan el uso de dicho vehículo: Fomentar la demanda, facilitar los puntos de parqueo, disposición de la infraestructura eléctrica requerida, impulsar

el uso eficiente de las tecnologías a través del ejemplo, que permita políticas sustentables.

5.3 Plan de acción del plan exportador

Para definir el plan de acción del plan exportador para la empresa ENCARRO MEDELLÍN S.A.S., primero se propone un lienzo CANVAS para identificar los elementos del modelo de negocio, que son necesarios para la puesta en marcha del servicio de *Carsharing* en la ciudad de Santiago de Chile:

Tabla 25. CANVAS ENCARRO MEDELLÍN S.A.S.

ALIANZAS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE CLIENTES
Proveedores de vehículos	Arriendo de vehículos	Flota de vehículos cercana	Autoservicio a través de página web	Individual
Gobierno local	Seguimiento de cumplimiento de condiciones	Flexibilidad del servicio	Autoservicio a través de App móvil	Corporativo
Clientes propios	Mantenimiento de vehículos	Movilidad innovadora sostenible	Asistencia a través de Call center	
Compañías de seguro	Servicio al cliente	Eficiencia económica	Contrato de servicios de corto plazo	
	Marketing			
	RECURSOS CLAVES		CANALES	
	Flota de vehículos		Página web	
	Sistema de administración web y App móvil		Marketing digital	
	Talento humano		Mercadeo tradicional	
	Estacionamientos autorizados			
ESTRUCTURA DE COSTOS		INGRESOS		
Flota de vehículos		Prestación del servicio		
Mantenimiento de vehículos				
Limpieza y recarga de vehículos				
Plataforma web y App				
Soporte tecnológico				
Talento humano				
Contrato de seguros				
Costos de uso inadecuado de vehículos				
Impuestos				

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Una vez se han identificado los elementos claves, de valor y de relacionamiento, se realiza el planteamiento del plan de acción en el término de un año, de la siguiente manera:

Tabla 26. Plan de acción del plan exportador

IMPACTO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	ACCIONES
Empresa	Formalización de la empresa en Chile	Constituir legalmente a ENCARRO como una empresa que le permita su operación en el territorio, con foco inicial en Santiago de Chile	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elección del tipo de empresa 2. Escritura de constitución de la sociedad 3. Inscripción en el registro de comercio 4. Publicación en el diario oficial 5. Iniciación de actividades y obtención del Rol Único Tributario -RUT 6. Documentos tributarios 7. Permisos
	Estudio de estimación de la demanda	Cuantificar la demanda progresiva del servicio que permita determinar el tamaño de la oferta que garantice la satisfacción	Contratar una investigación a profundidad del mercado que permita establecer la factibilidad, demanda y el plan de expansión
	Alianzas claves	Realizar los acercamientos necesarios para la operación de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveedores de vehículos 2. Gobierno local 3. Compañías de seguro
	Recursos claves	Garantizar la operación de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Talento Humano 2. Estacionamientos autorizados
Servicio	Recursos claves	Garantizar la operación de la empresa	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flota de vehículos 2. Sistema de administración web y App móvil
Mercado	Actividades claves	Prestación efectiva del servicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantenimiento de los vehículos 2. Seguimiento de cumplimiento de las condiciones 3. Servicio al cliente 4. Marketing
	Propuesta de valor	Ejecutar todas las acciones tendientes para el cumplimiento de la filosofía del servicio	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flota de vehículos cercana 2. Flexibilidad del servicio 3. Movilidad innovadora sostenible 4. Eficiencia económica
	Estrategia de comunicación	Ejecutar el plan de comunicaciones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento 2. Mantenimiento
	Estrategia de promoción	Ejecutar el plan de promociones	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lanzamiento 2. Promoción

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.4 Cronograma de actividades del plan exportador

Luego de definir las acciones requeridas en el proceso de exportación del servicio de ENCARRO MEDELLÍN S.A.S., se realiza una aproximación a los términos de ejecución de cada una de las actividades, tendientes al inicio de operación en la ciudad de Santiago de Chile.

Tabla 27. Cronograma de las actividades del plan exportador

IMPACTO	ACTIVIDAD	EJECUCIÓN			
Empresa	Formalización de la empresa en Chile	1 Trimestre			
	Estudio de estimación de la demanda		2 Trimestre		
	Alianzas claves		2 Trimestre		
	Recursos claves			3 Trimestre	
Servicio	Recursos claves			3 Trimestre	
Mercado	Actividades claves				4 Trimestre
	Propuesta de valor				4 Trimestre
	Estrategia de comunicación				4 Trimestre
	Estrategia de promoción				4 Trimestre

Fuente: Elaboración propia, 2020.

5.5 Conclusiones del plan exportador

El desarrollo del plan exportador para la empresa ENCARRO MEDELLÍN S.A.S., inició con el diagnóstico de internacionalización de la empresa, donde se evaluaron las condiciones actuales de la compañía, de su servicio, de la oferta exportadora, y del mercadeo, lo que representó la base para salir a conocer la dinámica de los países de la región, que permitirían un entorno favorable para la escalabilidad y replicabilidad del modelo de operación.

A continuación, se realizó una evaluación de competitividad de las economías, realizando una aproximación a su potencial macroeconómico para definir tres mercados principales, donde resultaron preseleccionados Chile, México y Uruguay, los cuales se estudiarían a profundidad por medio de herramientas empresariales que concluyeran sobre unas variables de interés para la empresa, que fueron definidas a través del esquema PESTEL, el cual analiza factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, y legales, complementadas en el entorno país con un análisis cultural y un análisis de riesgo de lavado de activos y financiamiento al terrorismo, y en el entorno ciudad, para las capitales Santiago de Chile, Ciudad de México y Montevideo, con un análisis de la competencia local e internacional, análisis del potencial del tamaño del mercado, y un análisis al llamado riesgo de calle o índices de criminalidad asociadas a múltiples acciones que pueden afectar la operación del servicio. Como resultado del proceso, el país objetivo fue Chile, con foco de domicilio geográfico y nuevo centro de expansión nacional, la ciudad de Santiago de Chile.

Para el análisis del servicio de *Carsharing* que ofrece la empresa, se inició un proceso de estudio de los tipos de exportación definidas por la Organización Mundial del Comercio,

encontrando que la opción más factible era presencia comercial, lo que implicó mapear el esquema de constitución de empresas en Chile, y los posibles beneficios tributarios a los que se pudieran acceder, identificando que entre los dos países existe un convenio para evitar la doble imposición y prevenir la evasión fiscal en relación al impuesto a la renta y al patrimonio.

Como los servicios no tienen la figura de barreras arancelarias, se realizó un zoom al sector transporte para identificar las modalidades y requisitos mínimos de operación para las empresas asociadas según su modalidad, realizando el planteamiento del potencial segmento y nicho de mercado, competencia, los modos de servicios, y los canales de distribución. Con esta información se planteó una aproximación a la estrategia de precio, y a las estrategias de comunicación y promoción.

El proceso de investigación se desarrolló a través de fuentes secundarias, consultando los registros estadísticos de la industria y de la economía en su conjunto, y los propios registros de la empresa, los cuales, en complemento con los resultados de las herramientas DOFA y CANVAS, proporcionaron elementos suficientes para diseñar en forma robusta el plan de acción para el plan exportador, y la estrategia de inicio de operación y posicionamiento del servicio de *Carsharing*, que pretende ofrecer ENCARRO MEDELLÍN S.A.S. en la ciudad de Santiago de Chile.

El cronograma de implementación del plan exportador fue propuesto a un año, a partir del inicio de las actividades planteadas.

6. Lecciones aprendidas

Se realiza una síntesis de las lecciones aprendidas en el desarrollo del trabajo de grado “Plan exportador para la empresa ENCARRO MEDELLÍN S.A.S.”, desde la óptica del mercado, de la organización y desde el proceso de intervención.

6.1 Desde la óptica del mercado

El mercado es el entorno en donde se desarrollan las empresas. Aquí se da el comercio de los bienes y servicios a través de transacciones con diferentes medios de cambio. En nuestra época podemos hablar de un mercado globalizado, mercados con fronteras territoriales, y

otros segmentos más pequeños, pero sin importar el tamaño, todos presentan características que los hace únicos y con un grado de valoración mayor o menor, según los planes de cada empresa.

El servicio tipo *Carsharing* que ofrece ENCARRO MEDELLÍN S.A.S., busca dotar a los mercados de un tipo de transporte sustituto al tradicional, su política parte del uso de vehículos eléctricos a disposición de la comunidad del usuarios creciente. La empresa entra a ganarse un lugar en el corazón y mente de los consumidores a través de soluciones a diferentes problemas que no son ajenos a cualquier país: contaminación, congestión vehicular, costos fijos de los vehículos, e integración del primer y/o último kilómetro en los desplazamientos, problemas que se han agudizado por el crecimiento insostenible de la población, la capacidad productiva, la accesibilidad a la información mundial, y la conciencia colectiva, los impactos sociales y ambientales que generan los bienes, y servicios que se ofertan a nivel mundial.

Los mercados están delimitados por factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales, culturales y de riesgos, los cuales deben ser entendidos como parte de la dinámica de los países y sus habitantes. Aquí es donde las empresas pueden contribuir a mejorar el entorno y se establecen propendiendo por el desarrollo de una serie de grupos de interés, vinculados directa o indirectamente por cada empresa.

La naturaleza del *Carsharing* es transformar un producto, como es un vehículo de posesión particular, en un servicio como es el transporte de uso por deseo y/o necesidad, sin asumir directamente los costos y elementos propios del régimen de propiedad privada. Las características asociadas al modelo son: alquiler por tiempo, recogida y entrega en diversos tipos de ubicaciones, la autogestión del servicio a la medida, vinculación o abandono del uso del servicio sin cláusulas restrictivas o compromisorias, y el uso total sin las preocupaciones de carga de combustible, mantenimientos, seguros, entre otros, con el plus de generar un valor de contribución en el usuario, al acceder a un servicio innovador y sostenible, permitiendo que accedan pagando tarifas diferenciales a los servicios de transporte tradicional.

Su éxito se verá potenciado con la integración en sinergia al sistema de transporte multimodal, que se ofrezca en la geografía donde se pretenda realizar la operación, y generar valor adicional a su comunidad de usuarios, y a la población en general.

6.2 Desde la óptica de la organización

Las organizaciones son personas jurídicas que conviven entre las personas y en cualquier sociedad. Tienen su propia personalidad, tono, imagen y conciencia para desarrollarse en entornos que cada día son más exigentes e informados, donde la incoherencia entre sus valores corporativos y su operación es castigada social y económicamente por los consumidores.

ENCARRO MEDELLÍN S.A.S. nace del emprendedor Nicola Montorsi, quien vio en el proceso de transición a la movilidad eléctrica de Milán, ciudad que presenta gran contaminación y congestión, por ser uno de los nodos industriales y de población más importantes de Italia, una oportunidad de replicabilidad y escalabilidad, desde un domicilio inicial como la ciudad de Medellín, la cual presenta características comparables. Pero su proyecto no llegó solo a ese punto, sino que gestionó el apoyo de la Universidad EAFIT para evaluar el potencial exportador de la empresa, y sus condiciones actuales para diseñar un plan exportador, a través de la modalidad de trabajo de grado para el programa académico Maestría en Administración, de la Escuela de Administración.

Desde el desarrollo de su proyecto en la ciudad, buscó realizar todo tipo de alianzas con empresas que fueran conscientes de las problemáticas de la modernidad, para fortalecer su plan de negocio y operación del servicio de *Carsharing*. Siguiendo ese camino, a través del plan exportador, la empresa ha ampliado su visión de la dinámica del transporte y de las variables que influyen sobre él, en los países de estudio y su ciudad capital: Santiago de Chile – Chile; Ciudad de México – México; y Montevideo – Uruguay.

Hoy el plan exportador desarrollado representa una ruta de trabajo para la expansión del servicio a nuevas fronteras, las cuales tienen un potencial económico importante, mientras contribuye sosteniblemente a mejorar la calidad de vida de sus habitantes. Para llegar a ese punto, se debatieron posiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas, legales, culturales y de riesgos, asociadas al territorio y a la empresa, lo cual fue documentado para la ejecución de las actividades, acciones y estrategias, y que en el término de un año, pueda lograr la operación en la ciudad de Santiago de Chile, como nuevo domicilio de expansión.

6.3 Desde la óptica del proceso de intervención

La experiencia de diseño del plan exportador para la empresa ENCARRO MEDELLÍN S.A.S., ha sido un reto enriquecedor multidisciplinario, porque ha implicado la investigación de un sector que está en pleno momento de expansión de su operación a nivel mundial, y que tiene impacto desde diferentes factores que permiten o dificultan su viabilidad, como lo son temas políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos, legales, culturales y de riesgos, cada uno de los cuales son gestionables al nivel requerido para adecuar el servicio a los deseos y/o necesidades de los usuarios.

El enfoque de empresa de servicio ya en sí demanda la aplicación de nuevos conceptos y tendencias que están posicionándose en el mundo, y sobre los cuales no están terminadas las fórmulas del éxito operativo, frente a un consumidor cada vez más informado y consciente de los problemas globales que demanda un desarrollo sostenible.

Cada variable analizada, aportó valor a la definición estratégica del proyecto de internacionalización, cada una con su peso representativo, en donde vale la pena destacar algunas situaciones: desde el ámbito político, nos encontramos en un periodo histórico con fuertes tensiones que giran en torno a una transición hacia un orden mundial multipolar, con diferentes impactos en todos los mercados día a día. En lo económico, se identifican grandes economías como competitivas, con fuertes tendencias de crecimiento que favorecen la expansión de la operación que se proyecta exportar, sin embargo, el brote de un nuevo coronavirus ha tenido al mundo en vilo durante todo el 2020 por su velocidad de propagación y afectación a la salud, obligando a fuertes restricciones al comercio y a la movilidad de las personas, que inevitablemente dejará a todos los países con sensación a recesión. Desde lo social, los avances seguirán dando pasos modestos hacia el cierre de las desigualdades, pero tal como ha sido en la historia, es un proceso que no tiene programas contundentes para generar los cambios demandados. La tecnología es de las grandes variables a destacar, es la responsable del momento evolutivo en que se encuentra la humanidad, generando facilidades de omnipresencia y el uso eficiente de los recursos disponibles. El ámbito ecológico es un gran protagonista cuando hablamos de mercados y de empresas, todo gira en torno a la sustentabilidad, entendida como la sostenibilidad en el tiempo. Empresa que no esté a la

altura de asumir el rol demandado social y ambientalmente, será severamente castigada desde los consumidores. Lo legal brinda herramientas para garantizar el cumplimiento de las disposiciones tendiente al equilibrio definido en cada mercado, y debe promulgar nuevos ambientes que sean necesarios para el desarrollo de más ecosistemas empresariales modernos.

La cultura es inherente a cada grupo poblacional; en el ejercicio realizado, los países preseleccionados se encuentran ubicados en la región de América Latina y el Caribe, donde salvo algunas pequeñas y grandes excepciones, la distancia cultural es corta, todos los países de la región tienen un pasado común, una historia que los une y unas tradiciones que se comparten en formas adaptativas en cada uno de ellos.

Naturalmente, un estudio de campo para la exportación de cualquier bien o servicio, en cualquier sector económico, requerirá analizar el tamaño potencial del mercado, y otras variables como la competencia. Sin embargo, de las variables que más interés representaba para la empresa era el riesgo de lavado de activos y financiamiento al terrorismo, y el riesgo de calle o criminalidad asociada a las posibles ciudades de operación del servicio. Esto porque en el día a día del funcionamiento, el sistema puede ser vulnerado por cualquiera de estos flagelos, perjudicando gravemente la salud financiera proyectada.

En general, los procesos de legalización y trámites reglamentarios son homólogos entre países, cada uno con su particularidad, pero, finalmente, basados en unos principios lógicos que permiten que la operación de la empresa sea replicable y escalable.

La economía colaborativa dará mucho de qué hablar en los próximos años, y la migración constante de las empresas de producción de bienes a prestación de servicio será exponencial, todo de la mano con procesos de innovación y una oferta de agenda participativa, donde no solo los grupos de interés ganan un beneficio particular, sino el mundo entero un beneficio colectivo, pues de lo contrario, la empresa no trascendería.

Referencias

- Awto (2020). *Precios y Membresías*. Recuperado de <https://www.awto.cl/precios-y-membresias>
- Banco Central de Chile (2020). *Base de datos Estadísticos Móvil*. Recuperado de <https://si3.bcentral.cl/Bdemovil/BDE/IndicadoresDiarios>
- Banco Mundial (2020). *Chile Panorama general*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>
- Banco Mundial (2020). *Doing Business, Midiendo regulaciones para hacer negocios*. Recuperado de <https://espanol.doingbusiness.org/es/rankings>
- Banco Mundial (2020). *Emisiones de CO2 (toneladas métricas per cápita) - Chile, Colombia, México, Uruguay*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/EN.ATM.CO2E.PC?end=2014&locations=CL-CO-MX-UY&start=2000>
- Banco Mundial (2020). *Índice de Gini – Chile, Colombia, México, Uruguay*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?end=2018&locations=CL-CO-MX-UY>
- Banco Mundial (2020). *México Panorama general*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/mexico/overview>
- Banco Mundial (2020). *PIB (US\$ a precios actuales) - Chile, Colombia, México, Uruguay*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?locations=CL-CO-MX-UY>
- Banco Mundial (2020). *Uruguay Panorama general*. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/country/uruguay/overview>
- Basel Institute on Governance (2020). *Basel AML Index 2020*. Recuperado de <https://www.baselgovernance.org/basel-aml-index>
- Cisco Systems, Inc. (2020). *Índice de Preparación Digital / Digital Readiness Index 2019*. Recuperado de https://www.cisco.com/c/m/en_us/about/corporate-social-responsibility/research-resources/digital-readiness-index.html#/
- Congreso de Colombia (2008). *Ley 1261 de 2008*. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1261_2008.html

- Congreso de Colombia (2011). *Artículo 2, Ley 590 de 2000. Modificado por el art. 43, Ley 1450 de 2011.* Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0590_2000.html
- Daniels, Radebaugh, y Sullivan (2010). *Negocios internacionales: Ambientes y operaciones.* México: Pearson Educación.
- Datosmacro (2020). *Chile: Economía y demografía.* Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/chile>
- Datosmacro (2020). *México: Economía y demografía.* Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/mexico>
- Datosmacro (2020). *Uruguay: Economía y demografía.* Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/paises/uruguay>
- Doing Business (2019). *Perspectiva general.* Recuperado de <https://espanol.doingbusiness.org/es/reports/global-reports/doing-business-2020>
- Economipedia (2019). *Comercio.* Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/comercio.html>
- ENCARRO MEDELLÍN S.A.S. (2019). *Acto Constitutivo.* Copia en posesión de Nicola Montorsi.
- ENCARRO MEDELLÍN S.A.S. (2019). *Plan de Mercadeo 2020-2024.* Copia en posesión de Nicola Montorsi.
- Hofstede Insights (2020). *Compare Countries.* Recuperado de <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>
- Leandro, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *Tec Empresarial*, 3(3), pp. 18-25.
- Junta de Gobierno de Chile (1974). *DECRETO LEY 824: LEY SOBRE IMPUESTO A LA RENTA.* Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=6368>
- MARSH LLC (2020). *Mapa de Riesgo Político 2020: Tensiones comerciales amenazan la estabilidad política.* Recuperado de <https://www.marsh.com/co/insights/research/political-risk-map-2020.html>
- Metro S.A. (2020). *Tarifas.* Recuperado de <https://www.metro.cl/tu-viaje/tarifas>
- Numbeo Doo (2020). *Índice de Criminalidad por País 2020 Mitad de año.* Recuperado de <https://es.numbeo.com/criminalidad/clasificaciones-por-pa%C3%ADs?title=2020-mid>
- Organization for Economic Co-operation and Development (2020). *Perspectivas Económicas Provisionales de la OCDE a marzo 2020.* Recuperado de <http://www.oecd.org/perspectivas-economicas/>

Organización Mundial del Comercio (2020). *El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS): objetivos, alcance y disciplinas*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/gatsqa_s.htm

Procolombia (s.f). *Planes exportadores*. Recuperado de <http://www.procolombia.co/node/1141>

Sistema Nacional de Competitividad e Innovación de la República de Colombia (2019). *Índice de Competitividad Global -ICG (Global Competitiveness Index)*. Recuperado de <http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/indicadores-internacionales/indice-competitividad-global>

Servicio de Impuestos Internos (2016). *Estadísticas de Empresas por Región*. Recuperado de http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm

Statista (2019). *Los países más competitivos de América Latina*. Recuperado de <https://es.statista.com/grafico/19668/paises-latinoamericanos-con-mayor-indice-de-competitividad/>

Toyota Chile S.A. (2020). *Precios Mobility*. Recuperado de https://toyotamobility.cl/data/precios_mobility.pdf

World Economic Forum (2019). *Colombia asume el papel de líder mundial en la Cuarta Revolución Industrial y abre un centro de tecnología emergente en Medellín*. Recuperado de <https://www.weforum.org/press/2019/04/colombia-asume-el-papel-de-lider-mundial-en-la-cuarta-revolucion-industrial-y-abre-un-centro-de-tecnologia-emergente-en-medellin/>

World Economic Forum (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

Yoo, T. (2020). *España, 26º país del mundo en preparación digital*. Recuperado de <https://news-blogs.cisco.com/emear/es/2020/01/21/espana-26o-pais-del-mundo-en-preparacion-digital/>