

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Gestión Empresarial



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**“PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE
DISTRIBUIDORA RABIÉ S.A.”**

AUTORES: BETANCOURT ZAPATA, NIXCY.

VILLALOBOS ALMARZA, VICTOR.

PROFESOR GUÍA: Medina Giacomozzi, Alex

CHILLAN, 2008.

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE INGENIERIA COMERCIAL

Chillán, Enero 14 de 2009


Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada "INTERNACIONALIZACIÓN DE LA DISTRIBUIDORA RABIE S.A.", de los alumnos Nixcy Betancourt Z., y Víctor Villalobos A.


Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con **89** puntos (escala de 1 a 100)

Atentamente,


Alex Medina G.
Profesor Guía


Ana María Barra S.
Profesor Informante


Urbano Zuñiga L.
Profesor Sala


Omar Acuña M.
Jefe de Carrera



CC. - Jefe Carrera Ingeniería de Ingeniería Comercial
- Alumnos(as)
- Archivo

RESUMEN

La finalidad de la presente memoria es analizar las diversas opciones estratégicas que se le presentan a Distribuidora Rabié S.A. en su proceso de internacionalización, y recomendar aquella (s) que mejor se ajuste (n) a su actual modelo de negocios en Chile.

Para poder resolver el planteamiento anterior, se procedió primeramente a identificar los posibles mercados internacionales, de interés gravitante para el Directorio de esta compañía. Una vez que disponíamos del abanico de opciones de localización, comenzamos a realizar un exhaustivo análisis de estos mercados. Paralelo a esto debimos establecer todo un marco teórico sobre la internacionalización de manera de fortalecer aún más esta investigación.

En el estudio se determinó que la Distribuidora Rabie S.A. debe extender sus operaciones hacia Perú, dado que éste denota grandes fortalezas en el ámbito económico, social y de mercado. Para acceder a dicha nación, y por las características propias del modelo de negocios de Rabie S.A. se recomienda una Alianza Estratégica con un operador local, lo que se materializará en una Sociedad Conjunta con PERUFARMA S.A., para operar en una primera etapa en la ciudad de Lima, para posteriormente incursionar hacia otras localidades que brinden beneficios significativos a la inversión a realizar.

Considerando lo delicado que se encuentra la economía internacional, y el aumento del costo de financiación, producto de la crisis financiera mundial, se recomienda hacer una pausa y esperar la recuperación de la economía en la región, por lo que esta millonaria inversión debería comenzar a materializarse desde el último trimestre del año 2009 o primeros del 2010.

ÍNDICE GENERAL

Introducción	13
Capítulo I: Formulación General de la Investigación	14
1.1 Antecedentes De Problema	14
1.2 Justificación Del Tema	15
1.3 Objetivos Del Estudio.....	15
1.3.1 Objetivo General	15
1.3.2 Objetivos Específicos.....	15
1.4 Discusión Bibliográfica	16
1.5 Alcances De La Investigación	17
1.6 Metodología De Trabajo.....	17
1.6.1 Información General	17
1.6.2 Instrumento De Medida.....	18
1.6.3 Diagnóstico	18
Capítulo II: Distribuidora Rabie S.A.	19
2.1 Descripción De La Empresa	19
2.1.1 Historia	19
2.1.2 Cronología	20
2.1.3 Centros De Distribución	20
Centro De Distribución Antofagasta	20
Centro De Distribución Santiago	21
Centro De Distribución Chillán	21
2.1.4 Áreas De Cobertura	22
2.1.5 Distribución De Productos.....	22
2.1.6 Operación Logística	24
2.1.7 Representación De Marcas Y Productos.....	24
2.2 Estrategia Corporativa	25
2.2.1 Negocio Al Que Se Dedicar	25
2.2.2. Estrategia De Negocios	26
2.2.2.1 Ventaja Competitiva De La Empresa	27
2.2.3 Visión.....	27
2.2.4 Objetivos.....	27

2.2.4.1 Objetivos Generales.....	27
2.2.4.2 Objetivos Específicos.....	28
2.2.5 Disponibilidad De Recursos	28
2.2.6 Modelo De Negocio De Distribuidora Rabié S.A.	30
Capítulo III: Motivos y Modalidades De La Internacionalización	33
3.1 Motivos Que Llevan A La Internacionalización De Una Empresa.....	33
3.1.1 Enfoque De Internalización	34
3.1.1.1 Menores Costos De Localización.....	34
3.1.1.2 Menores Costos De Transacción	35
3.1.2 Enfoque De Aproximación Ecléctica	36
3.1.2.1 Enfoque Decisional De Hirsch.....	36
3.1.2.2 Enfoque Ecléctico De Dunning.....	37
3.1.2.3 Enfoque De La Ventaja Competitiva	38
3.2 Formas De Internacionalización De Una Empresa.....	39
3.2.1 Exportación.....	41
3.2.1.1 Exportación Indirecta	41
3.2.1.2 Exportación Directa.....	41
3.2.2 Relación Contractual Con El Exterior	42
3.2.2.1 Exportación Con Representante En El Exterior.....	42
3.2.2.2 Licencias Al Exterior.....	43
3.2.2.3 Franquicias Al Exterior	43
3.2.2.4 Contratos De Fabricación En El Exterior	43
3.2.2.5 Contratos De Gestión En El Exterior	43
3.2.3 Inversión Externa	43
3.2.3.1 Oficina De Representación En El Exterior.....	44
3.2.3.2 Alianzas En El Exterior.....	44
3.2.3.2.1 Joint-Venture En El Exterior	44
3.2.3.2.2 Sociedad Conjunta.....	44
3.2.3.2.3 Consorcios En El Exterior	45
3.2.4 Inversión Directa En El Extranjero (IDE)	45
3.2.4.1 Adquisición De Empresa En El Exterior	45
3.2.4.2 Creación De Empresa En El Exterior	45

Capítulo IV: Determinación Del País De Destino	47
4.1 Análisis De Los Posibles Mercados Internacionales Para Distribuidora Rabie S.A. .	47
4.1.2 Países Futuros De Destino	47
4.1.3 Factores de Localización que influyen en la Internacionalización de la Empresa. .	48
4.1.3.1 Sistema Político Y Legal Del País	49
Sistema Político	49
Sistema Político De Colombia.	50
Sistema Político De Perú.	51
Sistema Legal	51
Sistema Legal De Colombia.	52
Legislación Sobre Inversión Extranjera En Colombia.	53
Sistema Legal De Perú.	54
Legislación Sobre Inversión Extranjera En Perú.....	55
4.1.3.2 Sistema Económico Del País	57
Sistema Económico De Colombia.	58
Sistema Económico De Perú.....	58
4.1.3.2.1 Factores Macroeconómicos	58
Factores Macroeconómicos De Colombia.	59
Factores Macroeconómicos De Perú:	68
4.1.3.2.2 Análisis De La Inversión Directa Extranjera.....	76
La Inversión Directa Extranjera En Colombia.	76
La Inversión Directa Extranjera En Perú.....	78
4.1.3.3 Entorno Sociocultural Del País.....	79
Entorno Sociocultural De Colombia.	80
Entorno Sociocultural De Perú.	90
4.1.3.4 Disponibilidad De Recursos En El País.....	103
Disponibilidad De Recursos En Colombia.	103
Recursos De Infraestructura:.....	104
Disponibilidad De Recursos En Perú.....	105
Recursos De Infraestructura:.....	106
4.1.3.5 Relaciones Comerciales Entre Países	108
Acuerdo De Complementación Económica Colombia- Chile.	108
Acuerdo Sobre Doble Tributación Entre Colombia Y Chile.....	109
Acuerdo De Complementación Económica Perú- Chile.....	109

Acuerdo Sobre Doble Tributación Entre Perú Y Chile.	110
4.1.3.6 Características Del Mercado	110
Análisis Del Comercio En Colombia.	110
Antecedentes Generales.....	110
El Comercio Y Los Canales De Distribución En Colombia.	111
Comercio Minorista.	112
Empresas De Distribución En Colombia.....	113
Logística En Colombia	115
Costos De Logística En Colombia.....	116
Falencias De Colombia Para El Desarrollo De La Logística Y Distribución.	117
Análisis Del Comercio En Perú.	117
Antecedentes Generales.....	117
Características De Los Canales De Distribución.	118
La Distribución En Provincias.....	121
Logística En Perú.....	125
Los Costos Logísticos En Perú.	125
Falencias En Perú Para El Desarrollo De Logística Y Distribución.....	126
4.2 Riesgo País	127
Riesgo País Colombia.....	127
Riesgo País Perú	128
4.3 Selección Del País.....	128
Capítulo V: Modalidad De Internacionalización Distribuidora Rabie S.A.....	131
5.1 Motivos Que Llevan A La Internacionalización De Distribuidora Rabie S.A.....	131
5.2 Modalidad De Internacionalización De Distribuidora Rabie S.A.	132
5.2.1 Modalidad De Internacionalización Propuesta.....	132
5.2.1.1 Tipo De Alianza Estratégica Internacional.....	133
5.2.1.2 Características De La Sociedad Conjunta.....	133
5.2.1.3 Diferencias De La Sociedad Conjunta Con El Joint-Venture	134
5.2.1.4 Motivos Para Constituir Una Sociedad Conjunta.....	134
5.2.1.5 Cláusulas De Un Contrato De La Sociedad Conjunta	135
5.2.1.6 Naturaleza Jurídica De La Sociedad Conjunta	137
5.3 Alternativas Estrategias Para Competir Internacio-Nalmente.....	138
5.4. Modelo De Negocio Con El Que Operará En El Exterior.....	140

5.5 Política Internacional De Recursos Humanos	141
Capítulo VI: Recomendaciones Y Conclusiones	143
6.1 Recomendaciones Sobre La Internacionalización.....	143
6.1.1 Recomendación Del Socio Estratégico En Perú.....	144
Infraestructura Perufarma S.A.....	144
Actividades Logísticas De Perufarma	145
6.1.2 Recomendación Sobre El Traspaso De Recursos.	147
6.1.3 Recomendación Sobre El Mercado Objetivo En Perú.	147
6.1.4 Recomendación Sobre Marca “Rabie”.	148
Conclusiones	162
Bibliografía	152
Anexos.....	160

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N°1: Cuestionario Entrevista Gerente Comercial Rabié S.A.....	161
Anexo N°2: Cuadro Factores Comparativos Colombia-Peru	1633
Anexo N°3: Perufarma S.A.	167

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Áreas de Cobertura de Distribuidora Rabié S.A.	22
Figura N°2: Ciclo de Vida del Servicio de Logística y Distribución	31
Figura N°3: Formas de entrada en el exterior	40
Figura N°4: Mapa Colombia con divisiones administrativas.	81
Figura N°5: Mapa Político de PERÚ con sus divisiones administrativas	91
Figura N°6: Creación de una Sociedad Conjunta.....	137
Figura N°7: Selección de la estrategia	139

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: Participación de los Canales de Distribución.	26
Gráfico N°2: Tasa de Crecimiento del PIB	60
Gráfico N°3: Evolución de los precios mundiales.	61
Gráfico N°4: Tasa de desempleo anual Colombia.....	62
Gráfico N°5: Déficit de la Cuenta Corriente	64
Gráfico N°6: Deuda Externa de Colombia.....	64
Gráfico N°7: Reservas Internacionales de Colombia.....	65
Gráfico N°8: Evolución del TRM – Colombia.....	66
Gráfico N°9: Tasa de Interés de Intervención del Banco de la República.....	66
Gráfico N°10: Tasas de Crecimiento del PIB.....	70
Gráfico N°11: Tasas de Inflación de Perú.	70
Gráfico N°12: Tasas de desempleo de Lima Metropolitana.....	71
Gráfico N°13: Evolución de la Cuenta Corriente	72
Gráfico N°14: Evolución de la Deuda Pública.	73
Gráfico N°15: Composición Reservas Internacionales Perú.....	74
Gráfico N°16: Evolución Mensual del Tipo de Cambio Nominal.	74

Gráfico N°17: Tasas de Interés de referencia de EE.UU y Perú.....	75
Gráfico N°18: Distribución de la IDE de 2008-I	77
Gráfico N°19: Flujo de IDE por Países (I Sem 2008).....	78
Gráfico N°20: IDE en Perú.	79
Gráfico N°21: Stock de Ide por sectores.	79
Gráfico N°22: Composición Racial de Colombia	84
Gráfico N°23: Alfabetismo población mayor de 15 años.	86
Gráfico N°24: Estratos socioeconómicos de Colombia.	87
Gráfico N°25: Pobreza y Extrema Pobreza en Colombia	89
Gráfico N°26: Distribución de la Población según Sexo.	93
Gráfico N°27: Composición Racial de Perú según Censo 2007.	95
Gráfico N°28: Niveles de educación de la población.	97
Gráfico N°29: Educación según área de residencia	98
Gráfico N°30: Incidencia de la Pobreza Total: 2004-2007 (%)	101
Gráfico N°31: Incidencia de la Pobreza por Área de Residencia 2004-2007 (%)	101
Gráfico N°32: Incidencia de la Pobreza Extrema: 2004-2007 (%)	102
Gráfico N°33: Infraestructura Vial Latinoamérica.	104
Gráfico N°34: Calidad de la Infraestructura en Colombia y Perú.	108
Gráfico N°35: Distribución del número de empresas comerciales minoristas.	113
Gráfico N°36: Costo Logística por Industrias.....	116
Gráfico N°37: Composición de los costos de logística en Colombia.....	117
Gráfico N°38: Composición de los costos de Logística en Perú.	125
Gráfico N°39: Costos Logísticos de algunos Países.	126
Gráfico N°40: Estados de las carreteras	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1: Modelos de Negocio de Rabié S.A.....	32
Tabla N°2: Tasa de Inflación Colombia 2008	60
Tabla N°3: Tasa de desempleo mensual de Colombia.....	61
Tabla N°4: Composición del Déficit Fiscal a Junio-2008.	63
Tabla N°5: Salarios Mínimos de Colombia desde 1984	68
Tabla N°6: Incrementos de la remuneración mínima vital (RMV).	76
Tabla N°7: IDE en Colombia por Ramas Económicas.....	77
Tabla N°8: Ciudades con mayor población	82
Tabla N°9: Las ciudades más pobladas de Perú (2007).....	92
Tabla N°10: Población Total y Tasas de Crecimiento Perú.	93
Tabla N°11: Población según área de residencia y grandes grupos de edad.....	94
Tabla N°12: Idiomas de Perú.	96
Tabla N°13: Distribucion de la Religion en Perú.....	96
Tabla N°14: Niveles de Analfabetismo seguna Sexo y área de residencia.....	99
Tabla N°15: Niveles Socioeconómicos Lima Metropolitana (Año 2007)	100
Tabla N°16: Riesgo País EMBI+	128
Tabla N°17: Resumen Factores de Localización.....	129
Tabla N°18: Principales cláusulas de un contrato de sociedad conjunta.....	135
Tabla N°19: Ventajas y desventajas de personal Local.....	141
Tabla N°20: Ventajas y desventajas de personal Expatriado.	142

INTRODUCCIÓN

Las decisiones de las empresas, como agentes económicos racionales inmersos en la realidad económica, se ven influenciadas de manera decisiva por los múltiples incentivos económicos a los que se enfrentan. De esta manera surge la motivación económica como factor relevante a la hora de considerar la internacionalización de las empresas.

La internacionalización ofrece posibilidades para reducir el riesgo de mercado al que se ve expuesta la empresa mediante la diversificación hacia áreas económicas ó países con distinto nivel de desarrollo y en distintas fases del ciclo económico. Asimismo, esta diversificación hacia distintos mercados con distintas monedas puede llevar a una reducción de la exposición de la empresa a los distintos tipos de riesgo de cambio.

Todas las oportunidades alcanzables mediante la internacionalización constituyen ventajas per se, y han de ser analizadas, en lo que a sus respectivos mercados se refiere, de una manera global y estratégica por toda empresa que aspire a llevar a cabo un proceso de internacionalización. Esta temática es la que será abordada en profundidad en esta investigación, relacionada específicamente a la realidad del año 2008 de la Distribuidora Rabié S.A., líder en logística y distribución en todo Chile.

CAPÍTULO I: FORMULACIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 ANTECEDENTES DE PROBLEMA

Distribuidora Rabié S.A. es una reconocida empresa nacional en la industria de la logística y distribución, perteneciente al grupo Rabié, de Chillán.

El problema se comienza a gestar en el mes de octubre de 2007, conjuntamente con los planes de venta de una importante pieza de este grupo, como lo es el Mall Plaza El Roble, de Chillán. La incapacidad de seguir creciendo en el rubro de los Malls fue motivo suficiente para que se concretara la venta de Centro Comercial a la compañía Parque Arauco, por cerca de US\$32 millones, hecho que se materializó el 30 de noviembre del año 2007.

El fuerte del grupo Rabié es la Distribución, y dado que lideran holgadamente el mercado nacional, la idea de la internacionalización se transforma en una

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

necesidad imperiosa para seguir creciendo, atendiendo nuevos mercados, más allá de las fronteras nacionales.

El problema se traduce en el desconocimiento del o los posibles mercados externos en los cuales podrá establecerse Distribuidora Rabié S.A. y las estrategias que utilizará en su proceso de internacionalización.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Como se describe el problema en el punto anterior, actualmente esta compañía pasa por un período de transición y pretende expandir al exterior su negocio de distribución. Por este motivo pretendemos ser un aporte considerable para la empresa, al desarrollar una investigación aplicada respecto a las posibles opciones de internacionalización de sus operaciones y establecer cual de estas opciones resulta más factible de acuerdo al modelo de negocios que adoptará.

Se debe de considerar además que no existen otras investigaciones anteriores atinentes a esta problemática, por lo que nuestra participación brindará una mayor claridad en la toma de decisiones de esta reconocida organización.

1.3 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar las diversas opciones estratégicas de internacionalización que podría seguir Distribuidora Rabié S.A. en su proceso de salida al exterior.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el modelo de negocio de Distribuidora Rabié S.A. en el mercado nacional.
- Analizar los factores que inciden en su posible salida al exterior.
- Analizar las diversas modalidades de salida al exterior de una empresa nacional.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

- Caracterizar los posibles mercados internacionales considerando los respectivos factores de localización.
- Estudiar los aspectos Jurídico- legales que se deben tomar en cuenta a la hora de internacionalizar las operaciones.
- Establecer la mejor opción que debería seguir Distribuidora Rabié S.A. en su proceso de internacionalización

1.4 DISCUSIÓN BIBLIOGRÁFICA

Partimos de la base que para el tema central de esta memoria, no se habían realizado investigaciones iguales anteriormente, pero destacaremos la existencia de algunas exploraciones que siguen una línea parecida a nuestro propósito de estudio. Principalmente citaremos en este apartado dos obras de un tenor similar a nuestro tema de análisis.

En una investigación realizada por Navarrete (2005) podemos evidenciar algunos patrones que se pueden ajustar a nuestro estudio.

“La internacionalización de la empresa y estrategias de entrada en mercados externos” es el principal tema que podemos relacionar con nuestra propia investigación. Según Navarrete, algunas razones específicas por las cuales las empresas se internacionalizan: *“Una de las principales razones para salir a los mercados externos, es que la empresa requiere obtener economías de escala y/o ocupar capacidad ociosa, tanto en producción como en investigación y desarrollo, distribución, etc., para lo cual necesita ampliar su horizonte de clientes, y probablemente no sea suficiente el mercado local. Lo mismo ocurre cuando la empresa ha fijado una estrategia de crecimiento en su sector industrial, y el tamaño del mercado local limita esta posibilidad.”*

Esta apreciación del autor tiene mucho asidero respecto a los factores que han impulsado a la propia Distribuidora Rabié a querer expandir su negocio más allá de nuestras fronteras.

En dicha obra además se mencionan algunas *Formas de Internacionaliza-*

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

ción, y también, algunas *consideraciones de localización exterior*, temas que serán desarrollados en profundidad en los próximos capítulos.

La otra obra que es interesante referenciar en este estudio, es una tesis doctoral realizada por Margalef (2004). En esa tesis se puede apreciar el proceso que siguieron ambas compañías para lograr su internacionalización, así como las estrategias utilizadas para lograrlo.

Lo principal que podemos rescatar a modo de construcción de nuestra investigación va por el lado de la empresa MAISA, la cual posee ciertas características afines con Distribuidora Rabié S.A. Ejemplo de esto es el fuerte predominio familiar del directorio de esa empresa, y las posibles formas de internacionalización que se deben sortear. Una de ellas, dado un modelo de negocios de corte familiar y concentración del control sobre la compañía, se busca un socio extranjero para la mejor entrada a esos nuevos mercados.

Existen muchas otras investigaciones por esa línea, pero citamos sólo estas dos porque son éstas las que más se asemejan a lo que pretendemos investigar para la Distribuidora Rabié S.A.

1.5 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

Los alcances generales de nuestra investigación, son los siguientes:

- Empresa objeto de estudio: *Distribuidora Rabié S.A.*
- Ámbito geográfico de investigación: *América Latina*
- Sector Industrial objeto de estudio: *Logística y Distribución*

1.6 METODOLOGÍA DE TRABAJO

1.6.1 INFORMACIÓN GENERAL

La decisión de desarrollar este tema de investigación en la Distribuidora Rabié S.A. se fundamenta por el hecho de ser una empresa local, que está inserta en la Provincia de Ñuble, y es reconocida a nivel nacional por su excelente actividad

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

de logística y distribución. Además en la actualidad pretende internacionalizarse, lo que nos permite poder realizar un interesante estudio que aportaría a la importancia que le da la Universidad como institución educativa a la aplicación y desarrollo de investigaciones dentro de esta región.

1.6.2 INSTRUMENTO DE MEDIDA

La presente investigación, para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos, requiere de un significativo instrumento de recolección de datos: la entrevista. Esta se aplicará al Sr. Yerko Luksic, Gerente Comercial – Rabié S.A. durante el mes de octubre de 2008.

Las preguntas contempladas en la entrevista estarán orientadas a obtener información fidedigna y más detallada de la empresa en cuestión, referente a las estrategias utilizadas, su visión y objetivos; su disponibilidad de recursos, el negocio al que se dedica, el modelo de negocio que posee en la actualidad y en lo referente al proceso mismo de internacionalización pretendido.

Además se recurrirá a información secundaria, la cual será obtenida de diversas publicaciones, artículos y noticias en medios de comunicación nacional, como también información de Páginas Web, información internacional de los países a analizar y apoyo bibliográfico

1.6.3 DIAGNÓSTICO

El Diagnóstico se realizará a la Distribuidora Rabié S.A. con el fin de analizar las diversas opciones estratégicas de internacionalización que podría seguir en su proceso de salida al exterior. Posteriormente propondremos la o las mejores alternativas para la internacionalización de su negocio enfocándonos exclusivamente en los potenciales países determinados por la alta dirección de Rabié S.A.

CAPÍTULO II: DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1.1 HISTORIA

Distribuidora Rabié S.A. es una reconocida empresa de distribución y comercio al por mayor, de nuestro país, y ha llegado a ser la empresa más grande, competitiva e innovadora de la industria a través de una historia de más de 100 años de esfuerzo y superación.

La propiedad le pertenece a la familia Rabié, desde su creación. Los orígenes de la distribuidora se remontan al año 1980, en donde es fundada por el señor Jorge Rabié Davani, junto a sus hijos Jorge y Esteban fundó Distribuidora Rabié para abastecer el comercio detallista del país.

Don Jorge Rabié D. fue el fundador del Banco Chillán y la Compañía de Seguros Generales, incursionando también en la industria forestal. En 1995 abordó

CAPÍTULO II

DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

la construcción del Mall Plaza El Roble, el mayor centro comercial de la ciudad. En sus labores fuera de la empresa fue dirigente de la Cámara de Comercio de Ñuble, del Registro Nacional de Comercio y la Universidad de Concepción.

2.1.2 CRONOLOGÍA

En 1980 Don Jorge Rabie Davani junto a sus hijos Jorge y Esteban fundó Distribuidora Rabié para abastecer el comercio detallista del país, bajo el slogan “el nuevo estilo distribuidor”.

En 1992 la empresa pone en marcha su Centro de Distribución en Santiago, en la comuna de Maipú.

El año 1999 es inaugurado el nuevo Centro de Distribución Chillán, ubicado en la comuna de Chillán Viejo.

Durante el 2002 la empresa levanta su centro de Distribución en Antofagasta, para abastecer desde allí a la Primera Región. Su cobertura se extiende así desde Arica a Chiloé.

2.1.3 CENTROS DE DISTRIBUCIÓN

Esta empresa posee tres grandes Centros de Distribución ubicados en Chillán, Santiago y Antofagasta; equipados con la más alta tecnología para el almacenamiento, manejo y despacho de productos. De esta manera, Rabié cubre todo el territorio nacional desde Arica a Chiloé.

Adicional a los modernos Centros de Distribución, la compañía cuenta con modernas oficinas ubicadas en el centro de Chillán, donde se encuentra la Administración Central.

Centro de Distribución Antofagasta

El Centro de Distribución Antofagasta está emplazado en el Parque Industrial La Negra, Ruta 5 Norte, Km. 1358,5, Manzana N, Sitio 2.

Su zona de cobertura se extiende entre las I y II regiones, llegando de esta manera a unos 7.000 clientes, los que son atendidos por una fuerza de ventas com-

CAPÍTULO II

DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

puesta por 65 vendedores.

Consta de una bodega de 11.056 mts² y de un edificio de oficinas de 950 mts², establecidos sobre una superficie de 100.000 mts². El mix de productos está compuesto por unos 4.300 artículos, los que son despachados a nuestros clientes, a más tardar, en 48 horas.

En el Centro de Distribución Antofagasta hay 14 naves de despacho, 11 naves de recepción, 9 transpaletas eléctricas, 5 grúas y alrededor de 25 camiones.

Centro de Distribución Santiago

El Centro de Distribución Santiago está ubicado Camino a Melipilla 15.000, en la comuna de Maipú.

Su zona de cobertura se extiende entre las II y VI regiones, donde encontramos localidades tan apartadas como Chañaral y Combarbalá, llegando a más de 20.000 clientes, los que son atendidos por una fuerza de ventas superior a los 300 vendedores. Estos, ofrecen un mix de unos 6.000 artículos.

El Centro de Distribución Santiago consta de una bodega de 21.000 mts² y de un edificio de oficinas de 1.200 mts², establecidos sobre una superficie de 35.000 mts². Además cuenta con avanzada tecnología para almacenamiento, manejo y despacho, como las 44 naves de despacho, 16 naves de recepción, 22 transpaletas eléctricas, 13 grúas y alrededor de 180 camiones.

Centro de Distribución Chillán

En la histórica comuna de Chillán Viejo, a la altura del km. 418 en la ruta 5 sur, está ubicado el Centro de Distribución Chillán, que hoy abastece a más de 18.000 clientes, atendidos por una fuerza de ventas compuesta por alrededor de 230 vendedores.

Su zona de cobertura se extiende entre la VII y X regiones, llegando así a localidades tan apartadas como Mehuin y Cochamó.

Consta de una bodega de 25.000 mt² y de un edificio de oficinas de 3.000 mts², establecidos sobre una superficie de 840.000 mts². El mix de productos está

CAPÍTULO II

DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

compuesto por más 5.000 artículos, los que son despachados a sus clientes, a más tardar, en 48 horas.

El Centro de Distribución Chillán trabaja con modernos sistemas aplicados a la logística de distribución. Para obtener dicha tecnología, ejecutivos de Rabié viajaron a Inglaterra y Austria donde suscribieron contratos y donde se capacitaron para el funcionamiento de la nueva tecnología adquirida. Este Centro de Distribución cuenta con 24 naves de despacho, 14 naves de recepción, 13 transpaletas eléctricas, 12 grúas y alrededor de 120 camiones.

2.1.4 ÁREAS DE COBERTURA

En la Figura N°1 se puede apreciar gráficamente la cobertura de cada uno de los centros de distribución.

Figura N°1: Áreas de Cobertura de Distribuidora Rabié S.A.



FUENTE: Distribuidora Rabié S.A.

2.1.5 DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS

En Distribuidora Rabié S.A. el cliente es pieza fundamental. Sus 1.200 trabajadores, entre administrativos, operarios y vendedores y cerca de 1500 transportistas así lo entienden y se preparan diariamente para atender al comerciante establecido, cumplir fielmente con los conceptos del servicio que recorre Chile, mejorar procedimientos y diseñar sistemas de atención personalizada. Los clientes de Distribuidora Rabié aprecian las diferencias y valoran el constante perfeccionamiento de la

CAPÍTULO II

DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

empresa, que sólo persigue mejorar la calidad en los servicios de distribución.

Distribuidora Rabié nace en 1980 con el objetivo preciso de romper con los sistemas de distribución tradicionales existentes a esa fecha, que implica brindar un servicio integral a sus clientes:

- Atención a todo comerciante minorista establecido en cualquier ciudad o lugar de Chile, sin importar las condiciones geográficas o dificultades de acceso.
- Llevar los productos a los locales de los clientes sin encarecerlos como consecuencia de esas distancias.
- Manejo técnico de las líneas de crédito para sus clientes.
- Visitas predeterminadas de los vendedores a los negocios en días establecidos, que otorgan la seguridad de atención al comerciante.
- Despacho total del pedido, sin deficiencias por manejos de stocks, lo que significa una certeza de abastecimiento al cliente. La empresa maneja más de 5.000 artículos de existencia (EAN).
- Recepción oportuna de sus mercaderías, la mayor preocupación está en entregar dentro de los plazos acordados, los que fluctúan entre las 24 y 72 horas, dependiendo de la ubicación del cliente.
- Confianza real de recibir los productos en perfecto estado, tanto en la presentación de sus envases como en la calidad de los contenidos.

Los proveedores de Distribuidora Rabié son las principales compañías de productos de consumo masivo de Chile y el mundo. Esta presenta alianzas con empresas tan importantes como Unilever, Carozzi, Nestlé, CMPC, Córpora Tres Montes, Procter & Gamble, Johnson, Watts, Arrocera Tucapel, Reckitt Benckiser, Kimberly Clark, Cía. Manufacturera Aconcagua, y muchas más.

A partir de la fructífera alianza de Rabié con sus más de 200 proveedores, la empresa distribuye más de 5.000 productos de la industria nacional y extranjera, en rubros como: Abarrotes, Confitería, Perfumería y aseo personal, Higiene del hogar, Librería, Bazar y paquetería, Bebidas alcohólicas, Ferretería, Línea Institucional Abarrotes, Línea Institucional Aseo y Equipamiento del Negocio.

CAPÍTULO II

DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

2.1.6 OPERACIÓN LOGÍSTICA

La automatización de las bodegas y el manejo de productos han sido siempre una de las preocupaciones de Rabié en el área de Operaciones. La distribución de productos a través de todo el país, principalmente en el caso de los alimentos, requiere de un cuidadoso y delicado manejo. Se entiende por “manejo de productos” el trato físico en los procesos de recepción, almacenamiento y despacho, ya que de este tratamiento dependerá la calidad de las mercaderías que serán recibidas por los comerciantes y a su vez, el estado en que el consumidor final encontrará los productos en los locales de ventas.

La industria necesita que su producción llegue al consumidor final en excelentes condiciones y para ello, Rabié S.A., construyó el tipo apropiado de bodegas: de estructuras amplias y gran altura, totalmente automatizadas.

Los procesos de ingreso de mercaderías, almacenamiento y despacho se encuentran absolutamente computarizados en Distribuidora Rabié. En sus bodegas, se utilizan sofisticados sistemas de búsqueda y localización de productos, como asimismo las más modernas técnicas en lectores de barra y equipamiento de maquinarias.

Desde el momento mismo en que se anuncia la llegada de una partida de productos a las bodegas, se inicia un proceso para su recepción, ubicación, rotulación y movimiento totalmente automático, con escasa intervención humana. De la misma forma, se opera en las salidas y despachos de productos.

En Rabié S.A., están perfectamente definidos y funcionando los modernos conceptos de áreas de bodegas especializadas: Recepción y Rotulación; Almacenaje en Pallets completos; Picking y despacho.

2.1.7 REPRESENTACIÓN DE MARCAS Y PRODUCTOS

La empresa tiene la capacidad, además, para realizar una muy eficiente gestión de colocación de productos nuevos y de atención especializada en el canal, en virtud de esto existen convenios con la Industria para representarlos.

CAPÍTULO II

DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

En estos casos se ofrece desde almacenaje y despacho, pasando por la contratación y administración de la fuerza de ventas, gestión de inventarios, procesos logísticos y de administración, conectividad tecnológica, manejo y entrega de información, hasta el proceso de facturación y crédito si fuera necesario.

Esta modalidad se puede dar tanto para la industria nacional como para aquellas empresas extranjeras que deseen ingresar a Chile pero que su volumen de negocios no justifica una inversión tan grande.

2.2 ESTRATEGIA CORPORATIVA

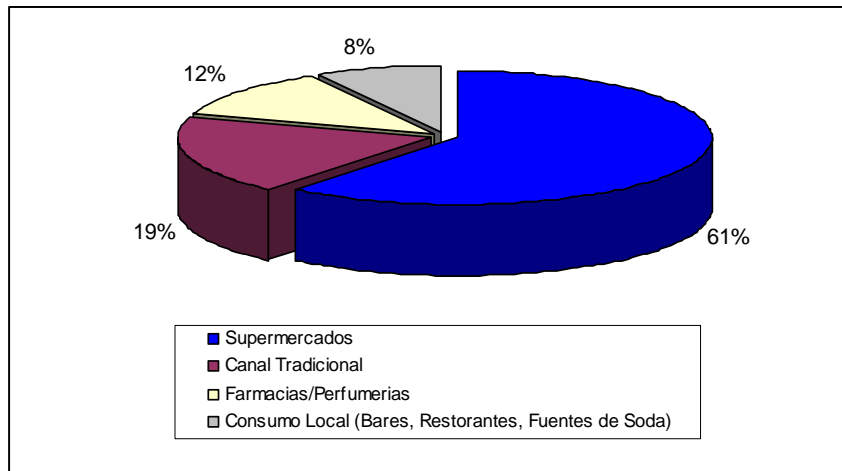
2.2.1 NEGOCIO AL QUE SE DEDICA

Distribuidora Rabie S.A. se dedica a la *logística y distribución* de productos de consumo masivo a través del canal tradicional, entendiéndose éste último como aquel que distribuye a clientes que venden al detalle (excluyendo a las cadenas de supermercados).

El usuario final de los productos de consumo masivo adquiere estos productos de dos grandes eslabones: el canal moderno y el canal tradicional. La penetración de mercado del canal moderno en Chile, representado por las grandes cadenas de supermercados e hipermercados, principalmente de los holdings Cencosud y D&S, supera el 61% (Grafico N°1), mientras el canal tradicional, al 2007, representa el 19%. Es en este último donde opera el negocio de la logística y distribución de Rabié S.A.

CAPÍTULO II
DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

Gráfico N°1: Participación de los Canales de Distribución.



FUENTE: Elaboración propia a partir de Información de AC Nielsen – 2007.

2.2.2. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

La actual estrategia de Distribuidora Rabié es la de penetración de mercado. Con esta estrategia se pretende aumentar la participación en el mercado nacional a través de una mayor cobertura, con el fin de que sus actuales clientes adquieran una mayor variedad y volumen de productos.

Esta estrategia es la más utilizada por empresas de distribución debido a que es la que conlleva un menor riesgo asociado, ya que supone el desarrollo de formatos comerciales similares en el mismo mercado, sobre el que posee un alto conocimiento.

Otra estrategia que pretende llevar a cabo en los años próximos es la de Internacionalización con el fin de aprovechar las oportunidades de negocio en otros países, para esto se asociará con empresas ya establecidas, para así adquirir el conocimiento del mercado en el que operará y del consumidor local, además para aprender las técnicas de gestión más eficientes y efectivas.

CAPÍTULO II

DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

2.2.2.1 VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

La ventaja competitiva que posee Distribuidora Rabié es *la Diferenciación en Servicio*, porque ofrece un servicio oportuno y de alta calidad, que le permite diferenciarse de la competencia, ya que no compite con precios bajos, sino con eficiencia en la entrega de los productos.

Esta estrategia utilizada por Rabié se ha mantenido casi inalterada a lo largo del tiempo, lo que se traduce en la principal ventaja competitiva de la empresa.

2.2.3 VISIÓN

"Ser la solución logística más conveniente"

El gran propósito de Distribuidora Rabié es permitir que los fabricantes coloquen sus productos en cualquier lugar de Chile, y que los comerciantes tengan un abastecimiento seguro, confiable y con posibilidades de competir sin importar el lugar geográfico en el que se encuentren.

2.2.4 OBJETIVOS

Del plan estratégico actual de Rabié S.A. se desprenden metas y prioridades, las cuáles se pueden clasificar en objetivos generales y sus correspondientes objetivos específicos.

2.2.4.1 OBJETIVOS GENERALES

Aumentar la participación de mercado para el 2009, en el canal tradicional chileno desde el 41% al 50% a nivel nacional. El aumento de participación de mercado se debe realizar con un modelo de gestión con la industria, abasteciendo al canal detallista y otorgándole una mayor cobertura al cliente tradicional, para que este adquiera un mayor mix de productos y de esta forma se logre el objetivo de alcanzar una mayor presencia en el mercado.

CAPÍTULO II

DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

Todos los modelos que apunten a la gestión se van a flexibilizar; se va a flexibilizar la estructura de la empresa en función de los ingresos y costos para poder soportar la volatilidad de la competencia; puesto que hoy día se tiene una estructura más bien fija y en menor magnitud variable.

Implementar un modelo de gestión, el VMI¹, con el fin de automatizar los procesos administrativos.

2.2.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Lograr que mayor parte de los sistemas de remuneración sean en base al cumplimiento de los objetivos.

Mantener y desarrollar la relación con los proveedores actuales. Mantenerla en el modelo tradicional y desarrollarla en el modelo de tercerización y servicio logístico.

Lograr un mayor nivel de eficiencia dada la estandarización y automatización de procesos.

2.2.5 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

Hemos clasificado los recursos bajo cuatro puntos de vista: Recursos humanos, recursos tecnológicos, recursos de infraestructura y recursos transporte.

Recursos Humanos: El 90% del personal posee niveles educacionales técnicos o universitarios.

De acuerdo a las necesidades de la empresa se determinan los planes de entrenamiento al personal, de esta forma la capacitación se realiza a través de un

¹VMI (Vendor Manager Inventory), es una práctica de la cadena de abastecimiento donde el inventario es monitoreado, planificado y gestionado por el vendedor a nombre de la organización que lo consume, basándose en la demanda esperada y en los niveles de inventario mínimos y máximos previamente pactados.

CAPÍTULO II

DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

plan interno, dependiendo del área donde se desempeñen y de acuerdo al perfil y al cargo, las principalmente áreas a entrenar son las de ventas e informática ya que éstas son las de mayor desarrollo dentro de la empresa y requieren de un mayor nivel de entrenamiento.

La empresa cuenta con una dotación de más 600 vendedores a nivel nacional, constantemente entrenados, que son los encargados de promover y gestionar la venta de productos en los distintos puntos del país.

Recursos Tecnológicos: Utilización del sistema ERP² para ordenar la gestión empresarial de las distintas áreas de la empresa con el fin de mejorar los procesos internos, hacerlos mas eficaces y automatizados.

A través de la aplicación SOLOMON (similar a la aplicación SAP de Microsoft) se puede manejar gran cantidad de información, relevante a la totalidad de la organización, como lo es su uso en: operaciones, ventas, compras, logística, contabilidad (de varios tipos), gestión de proyectos, GIS (sistema de información geográfica), inventarios y control de almacenes, pedidos, nóminas, etc.

Además cada vendedor está dotado de un lifebook, con el que realiza las distintas transacciones propias de la venta, como así también la gestión del inventario (a través del VMI).

Recursos de Infraestructura: La infraestructura de las bodegas de almacenaje es la adecuada para la mantención de los productos y la posterior distribución de éstos, además se cumple con todas las normativas legales que hacen mención a la ubicación de los productos dentro de la bodega. También dentro de las bodegas existen habilitadas oficinas móviles y servicios higiénicos para el personal que allí se desempeña.

² ERP (Enterprise Resource Planning), son sistemas de gestión de información que integran y automatizan muchas de las prácticas de negocio asociadas con los aspectos operativos o productivos de una empresa. Los sistemas ERP son sistemas integrales de gestión para la empresa. Se caracterizan por estar compuestos por diferentes partes integradas en una única aplicación.

CAPÍTULO II

DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

Por otro lado se encuentra el edificio de oficinas administrativas que es independiente de las bodegas, y está habilitado con lo necesario para que los trabajadores y ejecutivos se desempeñen adecuadamente.

Ejemplo de lo anterior es la ubicación del CD (Centro de Distribución) Chillán, el cual está emplazado estratégicamente en el corazón de la Ruta 5 Sur de nuestro país, y a escasos kilómetros del enlace con Autopista del Itata (enlace a Concepción), lo cuál le brinda una ventaja de localización a este CD.

Recurso Transporte: Cabe mencionar que el transporte cumple una importante función en la distribución de los productos hasta su destino final. Distribuidora Rabié contrata este servicio a distintas empresas, los cuales se encargan de la contratación del personal necesario para cumplir con las entregas de los productos en el tiempo estimado.

2.2.6 MODELO DE NEGOCIO DE DISTRIBUIDORA RABIÉ S.A.

Por largos años, el modelo de negocios de Rabié S.A. estuvo determinado exclusivamente en una relación de largo plazo con los proveedores a través de la distribución de sus productos, con un modelo sustentable y rentable atendiendo al canal tradicional, cuya principal característica era la venta de un mix de productos.

Actualmente se sigue cultivando este modelo, pero se muestra una evolución significativa en este sentido. El nuevo modelo, que se desarrolla de forma pionera, y paralelo al modelo tradicional, consiste en la *venta del servicio logístico*, es decir, ya no se promueve un mix de productos al cliente, y además cambia radicalmente una figura, en donde el *Proveedor* ahora es además el *cliente*. Este cliente compra el servicio logístico y exige la exclusividad de distribución de sus productos, con un equipo de ventas altamente especializado en su marca, y lo que se traduce en un servicio mucho más focalizado en la marca de ese “cliente”, y que le permite un mayor desarrollo de mercado

Cabe destacar que este segundo modelo no es más que una prolongación de un modelo tradicional ya maduro en su ciclo de vida, y por ende, no se había des-

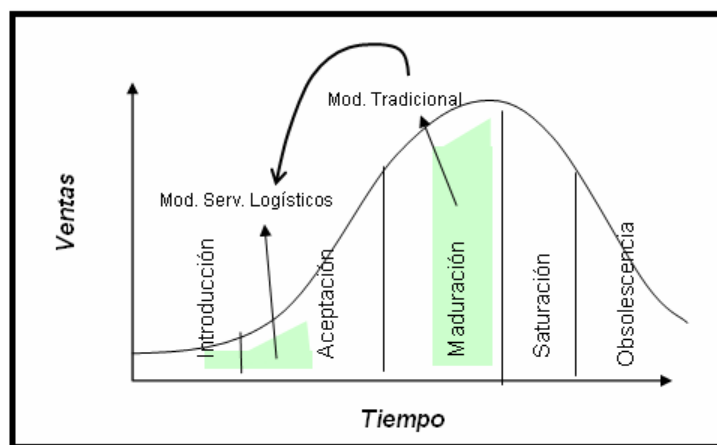
CAPÍTULO II
DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

arrollado antes por encontrarse el servicio de logística y distribución en un nivel de aceptación (ver figura N°2)

Nestlé y Unilever son algunos de los clientes especiales que posee Rabie S.A.

A la fecha de la entrevista con el Gerente Comercial de Rabie S.A. se vislumbraban nuevos proyectos de servicios logísticos con proveedores como Carozzi y Watt's.

Figura N°2: Ciclo de Vida del Servicio de Logística y Distribución



FUENTE: Tomado de Levitt, T. (1965) y adaptado para Modelos de Negocios de Rabie S.A.

Como se aprecia en la figura N°2, la implementación del modelo de servicios logísticos solo puede ser posible una vez que el modelo tradicional se encuentra en una etapa de maduración. Una vez desarrollado este, el nuevo modelo comienza su ciclo con la introducción y posterior aceptación, lo que incrementa las ventas en el tiempo, pero hasta un cierto punto (Saturación). Posterior a este comienza el declive del producto.

En la siguiente tabla es posible conocer con mayor claridad los modelos de negocios de Distribuidora Rabié S.A.

CAPÍTULO II
DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

Tabla N°1: Modelos de Negocio de Rabié S.A.

Características	MODELO DE NEGOCIO	
	TRADICIONAL	SERVICIOS LOGÍSTICOS
Clientes que atiende	-Tradicional. -Almaceneros -Com. Detalle	-PROVEEDORES -Tradicional. -Almaceneros -Com. Detalle
Productos que ofrece	-Mix de Productos	-Productos exclusivos de Proveedor-Cliente
Proporción de participación en Ventas	80%	20%

FUENTE: Elaboración Propia a partir de información proporcionada por Gerente Comercial de Rabié S.A.

Como se aprecia en la Tabla N°1, la participación de los Servicios Logísticos (20%) es mucho menor que la participación del modelo tradicional. Esto se justifica ampliamente por ser un modelo que se está aplicando sólo desde el año 2006, lo que da cuenta de que es un modelo emergente.

CAPÍTULO III: MOTIVOS Y MODALIDADES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

3.1 MOTIVOS QUE LLEVAN A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA.

Los motivos en que una empresa puede verse envuelta para ampliar su presencia más allá de las fronteras locales pueden ser analizados desde 2 teorías (Muñoz, 1999; Alonso, 1994; Dunning, 1988) que explicarían, en simples términos, las motivaciones para desarrollar este proceso de salida al exterior. Estas dos miradas, están compuestas, por una parte, por el *Enfoque de Internalización*, y por otra, por el *Enfoque de Aproximación Ecléctica*. Ambos enfoques serán analizados a continuación.

CAPÍTULO III

MOTIVOS Y MODALIDADES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

3.1.1 ENFOQUE DE INTERNALIZACIÓN

Siguiendo con Alonso (1994) y con aportaciones de Medina (2005), este enfoque no es más que la ampliación hacia el campo internacional de la teoría contractual de la empresa y parte de la base de que la empresa es una entidad que incorporará en su propia estructura organizativa aquellas actividades³ que el mercado realiza de forma ineficiente o con un mayor costo.

Esta incorporación de actividades (o también denominadas transacciones) ocurre cuando los costos de transacción en el exterior de las mismas sean superiores a los costos a incurrir al incorporar dichas transacciones a la organización.

En este evento, al internalizar la empresa estas transacciones generadas en el exterior del país de origen de la entidad, se está produciendo la internacionalización de la compañía y, por ende, ésta queda sujeta a las variables propias de todo proceso de internacionalización.

De este enfoque derivan dos propuestas que permitirían comprender los motivos de esta salida de sus propias fronteras nacionales: *Menores Costos de Localización*, y *Menores Costos de Transacción*.

3.1.1.1 MENORES COSTOS DE LOCALIZACIÓN

En esta propuesta, la empresa ubica sus actividades en donde estas tengan menores costos, lo cual puede explicar el motivo de por qué muchas empresas salen de sus propias fronteras. Es importante indicar que este enfoque parte de la consideración del país de destino de las actividades de la empresa y no del país de origen de la entidad.

Según Durán (2001) y siguiente la línea de este enfoque, uno de los motivos de la internacionalización de la empresa está dado por la captación de recursos exteriores. De esta forma, la compañía buscará en el exterior la obtención de recursos naturales, tecnológicos o financieros, con la finalidad de mejorar su cadena de

³ Como "actividades" Alonso (1994) se refiere normalmente a bienes intermedios de carácter intangible, como la tecnología, el conocimiento, la capacidad de dirección, etc.

CAPÍTULO III

MOTIVOS Y MODALIDADES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

valor.

Existen dos tipos de Localización (Buigues y Jacquemin, 1992) estrechamente relacionadas entre si:

- 1) Aquellas basadas en las propias características de los países que permiten mejorar la eficiencia de la propia empresa al internacionalizarse, y
- 2) Aquellas basadas en el comportamiento estratégico de la empresa internacionalizada para defender o aumentar su poder de mercado.

En resumen, los factores de localización de uno u otro país pueden traducirse en ventajas de localización para una empresa, lo cual podría llevar a esta entidad a extender su actividad a un tercer país

3.1.1.2 MENORES COSTOS DE TRANSACCIÓN

Este enfoque plantea que la empresa crece internalizando mercados hasta el punto de lograr que los beneficios de la internalización compensen a sus costos, lo cual la puede llevar a buscar su salida fuera de las fronteras (Alonso, 1994) de su país de origen para lograr este equilibrio

La empresa lo que busca (Durán, 2001) es distribuir directamente sus productos y/o servicios en el exterior, ya sea mediante exportaciones o producción en el exterior, de tal suerte de incrementar el volumen total de ventas y así lograr minimizar sus costos de transacción.

El motivo de la internacionalización de la empresa es producto del uso de sus ventajas de propiedad, lo cual la lleva a optar por el mecanismo de inversión directa en contraposición con la de exportar o de relaciones contractuales con el exterior.

La empresa crecerá internacionalmente internalizando mercados, en la medida que los beneficios de esta internalización sean superiores a sus costos (Buckley, 1988).

CAPÍTULO III

MOTIVOS Y MODALIDADES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

3.1.2 ENFOQUE DE APROXIMACIÓN ECLÉCTICA

Esta es otra forma de explicar los motivos de la internacionalización de la empresa y es una propuesta fundamentalmente integradora y cuyo mayor exponente es Dunning (1994).

Dentro de este enfoque agrupado nos podemos encontrar con otros tres enfoques, los cuales en general están muy relacionados entre si. Estos son: *Enfoque Decisional de Hirsch, Enfoque Ecléctico de Dunning y el Enfoque de la Ventaja Competitiva.*

3.1.2.1 ENFOQUE DECISIONAL DE HIRSCH

Según lo expuesto por Medina (2005), este enfoque, de carácter sistémico, pretende dar una explicación a cuales son los motivos por lo que una empresa opta entre exportar, relaciones contractuales con el exterior o de inversión externa⁴, para lo cual considera tres posibles eventos para explicar esta elección, a partir de lo que Muñoz (1999) expone sobre el enfoque de Hirsch (1976):

1). Ventaja comparativa dinámica: Este evento se relaciona el costo de comercialización en el mercado del país de origen con el costo de comercialización de la exportación (condición CIF o punto destino). Se espera que el costo de comercialización en el mercado del país de origen sea mayor al costo de comercialización de la exportación y esta diferencia sea un factor restrictivo a las exportaciones.

2). Ventaja específica de la empresa: Está asociado a la retención de una ventaja organizacional, tecnológica o comercial por parte de la empresa, pero para la empresa que no la tiene esto representa un costo.

3). Ventaja del costo de internalización: Se compara el costo de internalización del país de origen con el costo de internalización de la actividad exterior. Se espera que el segundo costo indicado sea mayor que el primero y esta diferencia sea un factor

⁴ Estos conceptos de Exportación, Relación Contractual e Inversión Directa serán analizados con mayor detalle en el apartado "Formas de Internacionalización" del presente capítulo.

CAPÍTULO III

MOTIVOS Y MODALIDADES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

restrictivo a la inversión directa.

En resumen, y siendo:

- C.EX: Costo de Exportar.
- C.RC: Costo de Relación Contractual.
- C. IDE: Costo de Inversión Directa Externa.

a) La empresa optará por la Exportación si:

- $C.EX < C. RC$
- $C.EX < C. IDE$

b) La empresa optará por Relación Contractual si:

- $C.RC < C. EX$
- $C.RC < C. IDE$

c) La empresa optará por Inversión Directa Externa si:

- $C.IDE < C.EX$
- $C.IDE < C.RC$

La elección de la forma de internacionalización de la empresa, dependerá del mayor beneficio que se obtenga de la comparación de cada una de las tres opciones.

3.1.2.2 ENFOQUE ECLÉCTICO DE DUNNING

Este enfoque sienta sus bases en el enfoque anterior y corresponde a la propuesta de Dunning (1979, 1988 y 1994) quien considera que son tres los factores que hay que tener en cuenta para poder explicar los motivos de la internacionalización de la empresa:

- Ventaja específica
- Ventaja de internalización
- Ventaja de localización

CAPÍTULO III

MOTIVOS Y MODALIDADES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

1). Ventaja específica: La empresa debe poseer una ventaja específica (asociada normalmente a activos intangibles) frente a sus competidores del país extranjero e incluso a los competidores del propio país, que sea al menos durante un tiempo (se espera que sea lo más largo posible) inaccesible a las empresas competidoras.

2). Ventaja de internalización: Dada la ventaja específica, la empresa deberá decidir si opta por internalizar dicha ventaja, buscando mayor rentabilidad en los nuevos mercados del exterior, ya sea mediante la exportación, la relación contractual en el exterior o la inversión directa.

3). Ventaja de localización: Si la empresa cuenta con una ventaja específica y de internalización, para que ésta pueda decidirse por la opción de inversión directa se requiere que existan ventajas de localización con respecto a su propio país.

3.1.2.3 ENFOQUE DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Este enfoque cae dentro de la teoría sobre competencia imperfecta y surge de la consideración de las características propias de la empresa, su ventaja competitiva, y las imperfecciones de los mercados.

Al existir imperfecciones en el mercado de algún tercer país, esto llevaría a la empresa a explotar su ventaja competitiva en dicho país, ya sea exportando, mediante relaciones contractuales o incluso realizando inversiones en dicho país, ya sea exportando, mediante relaciones contractuales o incluso realizando inversiones directas.

Esta ventaja competitiva (Porter, 1991) puede estar dada por diversos factores, tanto endógenos como exógenos, o una combinación de ambos. Dentro de los factores endógenos o ventajas específicas se puede encontrar, por ejemplo, el control de la tecnología, capacidad de gestión, gestión de marketing. Estos elementos distintivos otorgan una ventaja de la organización frente a otras empresas de un tercer país y que, por ende, puede explotar su salida a éste.

CAPÍTULO III

MOTIVOS Y MODALIDADES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Por su parte, los factores exógenos están dados por la debilidad de las empresas ubicadas en un tercer país, ya sea por problemas de gestión, recursos financieros, de tecnología u otros que hacen atractiva la incursión de la empresa en el mercado de ese tercer país.

Cabe mencionar que de todos los enfoques explicados en este capítulo, no existe la “verdad única” atribuible a una sola mirada, y los motivos de internacionalización pueden ser explicados de mejor forma a través de una combinación de los enfoques aquí expuestos.

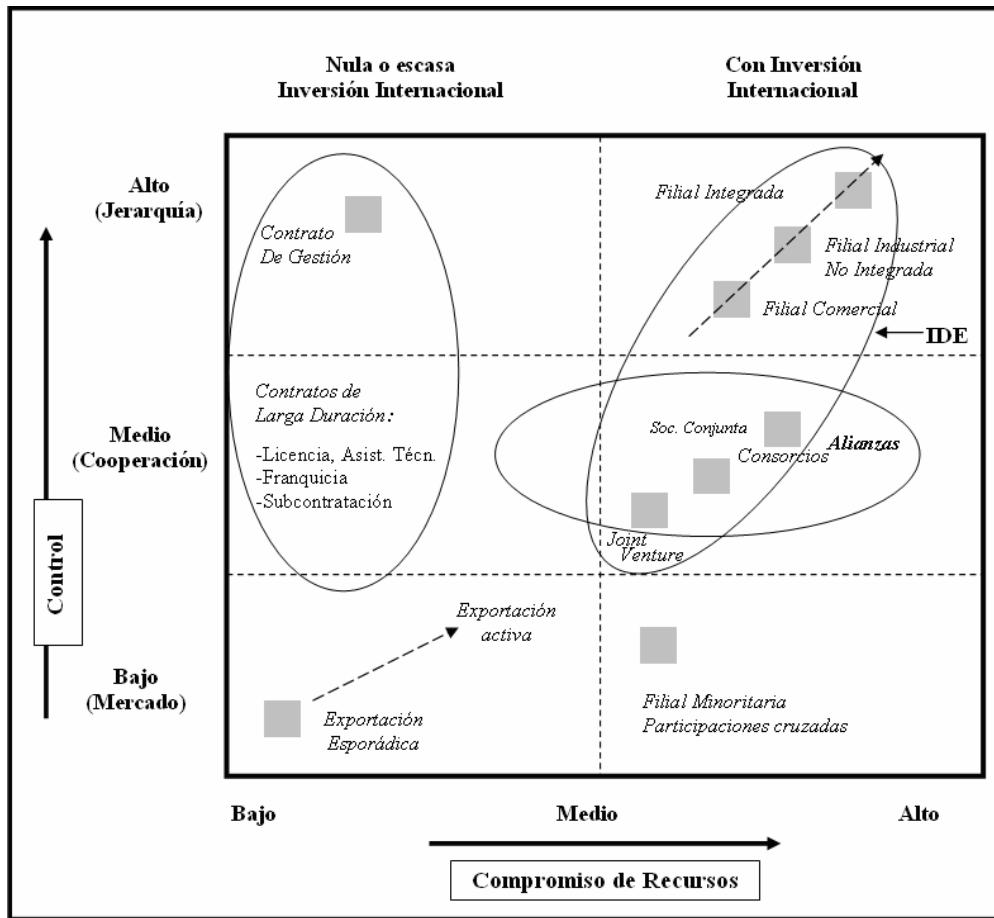
3.2 FORMAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA EMPRESA

La decisión que recaerá a los directivos o propietarios de la compañía sobre “*cómo internacionalizarse*” no estará definida por el azar. Su determinación debe estar sujeta a un conjunto de variables interrelacionadas (Durán, 2001), las que en su combinación, de acuerdo a la filosofía de la organización, determinarán la forma más adecuada de internacionalización. Estas variables son: *el grado de control sobre las operaciones internacionales*, *el compromiso de recursos*, medido a través de la inversión realizada, los costos de salida asociados a la flexibilidad, y potencialidad para mejorar la ventaja competitiva. En la Figura N°3 se pueden apreciar las distintas formas de internacionalización de la empresa, atendiendo a una determinada combinación de variables.

El control proporciona la capacidad de coordinar las acciones, desarrollar las estrategias, corregir las decisiones en función de los resultados, y resolver los conflictos cuando las dos partes de un contrato persiguen distintos objetivos (Davidson, 1986).

CAPÍTULO III
MOTIVOS Y MODALIDADES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Figura N°3: Formas de entrada en el exterior



FUENTE: J. J. Durán y F. Úbeda (1998).

Se distinguen tres niveles de control: *alto*, cuando una de las partes intervinientes tiene la capacidad para imponer sus decisiones; *medio*, cuando la toma de decisiones exige consenso y negociación; y *bajo*, cuando la actividad económica se rige por lo estipulado en un contrato mercantil. A medida que se reduce la capacidad para influir sobre la toma de decisiones estaremos evolucionando de una relación jerarquizada hacia una de mercado (Durán, 2001), con la correspondiente pérdida del control.

Respecto al compromiso de recursos, nos encontramos con modalidades que requieren cifras de inversión relativamente bajas, como las exportaciones, versus otras modalidades que por su naturaleza más compleja hacen necesarias mayores cifras de inversión, como en el caso de las alianzas, consorcios, o mayor aun, en el caso de las filiales.

CAPÍTULO III

MOTIVOS Y MODALIDADES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

A continuación analizaremos cada una de las formas de internacionalizarse que puede realizar la empresa, de acuerdo a la combinación de control y compromiso de recursos antes mencionados, siguiendo como principal referencia, aportes de Medina (2005) y Durán (2001).

3.2.1 EXPORTACIÓN

La exportación es la forma de internacionalización más común de la empresa, y requiere de una inversión comparativamente menor al relacionarlas con las otras modalidades de salida al exterior. A su vez nos encontramos con dos tipos (Medina, 2005) de exportación: *Exportación Indirecta* y *Exportación Directa*.

3.2.1.1 EXPORTACIÓN INDIRECTA

Es la forma más simple de internacionalización de la empresa, ya que se realiza en forma indirecta, es decir, por intermedio de una tercera empresa, que es en realidad la que está exportando, no obstante, el hecho de que una parte o el total de la producción de la empresa este dirigido al exterior, se traduce en que también esa empresa productora se está internacionalizando.

Según Duran (2001), la exportación indirecta conlleva a un costo menor que con métodos directos, y puede, en consecuencia, ser el procedimiento más adecuado para pequeñas y medianas empresas; sin embargo, ello implica renunciar a la obtención de información relevante acerca de los mercados exteriores, lo que podría servir para aumentar la cuota de mercado o decidir la entrada directa en estos.

3.2.1.2 EXPORTACIÓN DIRECTA

Esta modalidad es algo más compleja que la anterior, puesto que es la propia empresa la que se encarga de la gestión de exportación en su totalidad, tanto en el país de origen, como en el de destino, asumiendo por cuenta propia toda la

CAPÍTULO III

MOTIVOS Y MODALIDADES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

responsabilidad del procedimiento.

Cabe destacar que la modalidad de venta en el exterior puede revestir diversas formas, de acuerdo a la realidad de cada empresa exportadora en su relación con sus mercados de destino.

3.2.2 RELACIÓN CONTRACTUAL CON EL EXTERIOR

Siguiendo con Medina (2005), la relación contractual en el exterior consiste en la cesión de determinados derechos a otra empresa, la cual se encuentra ubicada en un tercer país, quedando el beneficiario obligado a las propias condiciones del contrato y a cubrir los estipendios en la forma y monto acordados.

Según la naturaleza de la relación contractual establecida entre las empresas, diferenciamos dos grandes grupos, en lo referente a un nivel de “control medio”: *los contratos de larga duración* y *las Alianzas* (Duran, 2001). Estas últimas, por su naturaleza de fuerte compromiso de recursos, serán analizadas en profundidad en el apartado “Inversión Directa Externa” de este capítulo.

Los contratos de larga duración constituyen fundamentalmente una relación de compraventa compleja que loga a dos o más empresas durante un periodo largo de tiempo.

Dentro de los contratos de larga duración podemos detallar algunos de los contratos más comunes:

3.2.2.1 EXPORTACIÓN CON REPRESENTANTE EN EL EXTERIOR

Esta modalidad es similar a la exportación directa, pero a diferencia de ella, aquí existe un contrato con otra empresa, la cual es importadora y distribuidora, y se encuentra ubicada en el país de destino para la venta de los productos exportados por, lo cual establece una relación constante en el tiempo y mayor seguridad en la colocación de los productos en el mercado de destino.

CAPÍTULO III

MOTIVOS Y MODALIDADES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

3.2.2.2 LICENCIAS AL EXTERIOR

Es la facultad o permiso que la empresa concede a otra entidad ubicada en un tercer país para la realización de determinadas actividades, procesos o productos, según las condiciones establecidas en la respectiva licencia.

Según la definición de Durán (2001), en las licencias lo que se cede es la tecnología para fabricar un determinado tipo de producto o la posibilidad de utilizar una determinada marca comercial, a cambio de una retribución.

3.2.2.3 FRANQUICIAS AL EXTERIOR

Es el derecho que se entrega a una empresa ubicada en un tercer país, con la finalidad de que esta inicie determinadas actividades, como la producción, distribución o venta, pero en donde el franquiciador es responsable de la marca u otros aspectos estratégicos de productos o procesos franquiciados.

3.2.2.4 CONTRATOS DE FABRICACIÓN EN EL EXTERIOR

Es el acuerdo plasmado en un contrato, en donde determinada empresa entrega el derecho a fabricar y vender en un tercer país sus propios productos (o partes o piezas de ellos) a otra (subcontratación⁵), ubicada en ese país, quedando esta última sujeta a las condiciones y obligaciones expuestas en el respectivo contrato.

3.2.2.5 CONTRATOS DE GESTIÓN EN EL EXTERIOR

Es el acuerdo establecido mediante el cual una empresa entrega la gestión de su actividad empresarial a otra empresa ubicada en un tercer país, de acuerdo a las propias condiciones y obligaciones del contrato.

3.2.3 INVERSIÓN EXTERNA

Esta modalidad de internacionalización de la empresa reviste una mayor complejidad que las formas vistas anteriormente, ya que implica elevadas cantidades

⁵ La definición que otorga Durán (2001) al término "Subcontratación": Consiste en externalizar parte de la cadena de valor mediante la contratación de unos servicios o parte del proceso productivo a una empresa ajena.

CAPÍTULO III

MOTIVOS Y MODALIDADES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

de dinero en los países de destino de dichas inversiones. Una de sus características fundamentales es ser de largo plazo.

3.2.3.1 OFICINA DE REPRESENTACIÓN EN EL EXTERIOR

Esto es una extensión de la propia empresa en el mercado de un tercer país, mediante la implementación de una estructura organizativa que represente sus intereses comerciales en dicho país, lo cual requiere inversiones necesarias para su construcción y el desarrollo de sus actividades.

3.2.3.2 ALIANZAS EN EL EXTERIOR

Son pactos o acuerdos entre dos o más empresas en el exterior, los cuales tienen la característica de presentar un control de nivel medio (cooperación), pero a su vez requieren *mayores cifras de inversión*⁶ que los contratos de larga duración.

Encontramos dentro de las alianzas en el exterior: *Joint-Venture*, *las sociedades conjuntas* y *los consorcios*.

3.2.3.2.1 JOINT-VENTURE EN EL EXTERIOR

Son acuerdos entre dos o más empresas, en los cuales cada una mantiene su independencia, con la finalidad de crear una nueva organización en un tercer país distinto a las entidades matrices, para la realización de un proyecto de gran envergadura, lo que implica la inversión de una significativa cantidad de dinero. Esta inversión desde el punto de vista de la empresa inversora puede ser minoritaria o mayoritaria.

3.2.3.2.2 SOCIEDAD CONJUNTA

⁶ Podemos encontrar otro tipo de Alianzas que involucran inversión, o ésta es relativamente baja, pero dicha inversión no representa una IDE.

CAPÍTULO III

MOTIVOS Y MODALIDADES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Es un acuerdo entre dos empresas, en este caso, de países distintos, que tiene como principal efecto la creación de una empresa jurídicamente distinta de las empresas socias, y cuya finalidad va más allá de la ejecución de un proyecto en común. Esta forma de internacionalización produce una afluencia de beneficios y recursos desde y hacia ambas empresas asociadas. En mercados desconocidos es recomendable esta modalidad para reducir barreras de entrada y aumentar el conocimiento de la industria local, por parte de la empresa inversora extranjera.

3.2.3.2.3 CONSORCIOS EN EL EXTERIOR

Los consorcios pueden implicar a dos o más empresas que mantienen un contrato de *joint-venture* en el exterior, y suelen estar centrados en un proyecto concreto de gran envergadura, y que requieren además de elevadas inversiones, que una empresa en particular o un grupo de ellas es muy difícil que puedan llevar a cabo.

3.2.4 INVERSIÓN DIRECTA EN EL EXTRANJERO (IDE)

Es cuando la empresa ubicada en un determinado país realiza una inversión directa en el mercado de un tercero, ya sea adquiriendo una empresa ya existente (crecimiento inorgánico) en el mercado, o procediendo a crear una nueva entidad (crecimiento orgánico). Cualquiera que sea la modalidad de entrada de la empresa inversionista en el mercado de ese tercer país, la matriz poseerá el control de su filial.

3.2.4.1 ADQUISICIÓN DE EMPRESA EN EL EXTERIOR

Esta alternativa implica que la empresa adquiera un porcentaje significativo o el total del capital de una organización ubicada en un tercer país, ya sea mediante compra directa o en el mercado bursátil.

3.2.4.2 CREACIÓN DE EMPRESA EN EL EXTERIOR

Esta opción implica que la inversión de la empresa es para crear una nueva entidad no existente en el mercado de un tercer país, por lo cual constituye el tipo

CAPÍTULO III

MOTIVOS Y MODALIDADES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

de inversión más compleja y que requiere una mayor cantidad de esfuerzo por parte de la empresa matriz.

CAPÍTULO IV: DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

4.1 ANÁLISIS DE LOS POSIBLES MERCADOS INTERNACIONALES PARA DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

En este capítulo se pretende dar una luz que indique a qué país o países internacionalizar a Distribuidora Rabie S.A.

Para determinar el destino final de la internacionalización, se debe considerar que existe un sinnúmero de factores que pueden marcar la diferencia entre una elección y otra, factores que analizaremos en este capítulo.

4.1.2 PAÍSES FUTUROS DE DESTINO

Considerando que la alta dirección de Rabie S.A. nos reveló (en entrevista) que deseaban seguir creciendo en algún país sudamericano, que les brindara la oportunidad de implementar su modelo de negocios tradicional y de extender su ventaja competitiva de diferenciación por servicio. Además se comenzaría por seleccio-

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

nar aquellos países en que el canal tradicional de distribución tenga una participación alta, y con alta nos referimos a una participación mayor al 50% de los canales de distribución.

Se analizaron 12 de las 13 naciones⁷ que componen el continente sudamericano. Lo que se investigó principalmente fue el tamaño del canal de distribución tradicional. Cuatro países surgieron con ventajas en este sentido fueron: *Brasil, Argentina, Colombia y Perú*.

De acuerdo a los principios de la dirección de Rabie S.A., sólo debemos optar por países en donde el idioma no sea una barrera. Tras esta aclaración, Brasil quedó descartado por esta oportunidad. Además Brasil y Argentina son países federados, y esto se transforma en un problema, pues cada estado posee legislación propia, lo que hace muy difícil que por las características de una distribuidora, que se extiende a lo largo del país, tome una forma jurídica distinta para cada estado.

4.1.3 FACTORES DE LOCALIZACIÓN QUE INFLUYEN EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA.

Si nos remitimos a Durán (2001), el *dónde internacionalizarse* puede convertirse en un gran problema para la empresa, si no ha tomado esta en consideración una serie de variables asociados al país huésped⁸ donde se ha expandido. Estos son los llamados *Factores de Localización*, los que a su vez pueden ser *naturales* o *creados*. Como recursos naturales que está dotado un país o una determinada zona geográfica podemos citar: tierra, minerales, puertos naturales, climas, situación geográfica. Por su parte, como activos o factores creados por el hombre se pueden mencionar: recursos humanos cualificados, infraestructuras (sociales y económicas o industriales), desarrollo institucional, espíritu y tradición empresarial, actitudes hacia la cooperación y competencia, mentalidad hacia la creación de valor y eficiencia, barreras/incentivos a la inversión extranjera, riesgo país, entre otros.

Complementario a lo anterior, no es menor que existen claras diferencias

7 Por razones obvias, se omitió el análisis de Chile.

8 Por país 'huésped' nos referimos al país de destino de la inversión en el exterior.

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

entre países, e incluso, al interior de un mismo país existen notorios contrastes, como en el ámbito social o cultural. Considerando esto, es muy importante conocer muy bien hacia donde queremos llevar nuestra inversión, y se deben analizar en profundidad los factores de localización, tanto los naturales como los creados, para de esta forma asegurar el éxito de la internacionalización.

Autores como Durán (2001), Medina (2005) y Hill (2007) establecen una serie de factores de localización, imposibles de omitir o analizar superficialmente, por lo que requieren cierto grado de profundización para saber con mayor certeza, a qué entorno se enfrentan las empresas que deseen la IDE como forma de internacionalización.

Los principales factores son analizables en el país huésped son:

- Sistema Político y Legal.
- Sistema Económico.
- Entorno Social y Cultural.
- Disponibilidad de Recursos.
- Características del Mercado.
- Relaciones Comerciales con resto del mundo.

Todos estos factores serán profundizados en las siguientes páginas, incorporando además el análisis real que se realizó a los países preseleccionados como eventual destino de la IDE de Distribuidora Rabie S.A.

La información analizada se encuentra actualizada hasta octubre de 2008 para algunas cifras, mientras que otras, de carácter anual, corresponden a ejercicios anteriores.

4.1.3.1 SISTEMA POLÍTICO Y LEGAL DEL PAÍS

SISTEMA POLÍTICO

El sistema político de un país moldea sus sistemas económicos y legal

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

(Hill, 2007). Por sistema político entendemos el sistema de gobierno de una nación. Este sistema se evalúa en dos vertientes. La primera es la medida en que destacan el *colectivismo* y el *individualismo*. La segunda, el grado en que son *democráticos* o *totalitarios*.

En estados de régimen totalitario prima el colectivismo como tendencia, a su vez que en regímenes democráticos prevalece el individualismo. En el primer régimen, las necesidades del conjunto de la sociedad se consideran más importantes que las libertades individuales, y el gobierno es ejercido por la acción prohibitiva de una sola persona o corriente ideológica, que ejerce el control absoluto sobre todas las esferas de la vida humana y que prohíbe los partidos políticos de oposición. En el régimen democrático prevalecen los intereses individuales, pues considera que el individuo debe tener la libertad para la búsqueda de sus intereses políticos y económicos, y el gobierno es ejercido por una persona o partido político elegido mediante sufragio universal por la ciudadanía.

Naturalmente que en nuestros días están casi desaparecidos de la faz de la tierra los sistemas políticos totalitarios y todo apunta a la *democratización* total del globo.

Sistema Político de Colombia.

De acuerdo con la constitución vigente (de 1991), Colombia es un Estado Social de Derecho organizado en forma de República Unitaria, categorizado como una Democracia Presidencialista, con centralización política y descentralización administrativa, en donde el poder público se encuentra separado en tres ramas, legislativa, ejecutiva y judicial y diversos órganos de control como la Fiscalía General de la Nación, la Procuraduría o Ministerio Público, la Contraloría y las Veedurías Ciudadanas.

Según el Consejo Nacional Electoral (CNE), son dieciséis los partidos políticos de Colombia, una reducción de los 59 Movimientos Políticos que existieron en el pasado inmediato y 72 que existieron anteriormente a los 59. La Política de Colombia es controlada actualmente por el Consejo Nacional Electoral bajo las normas consagradas en la Constitución de Colombia.

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

En el 2002 llegó al poder Álvaro Uribe Vélez, de principios liberales, pero perteneciente a una coalición multipartidista formada por el Partido Social de Unidad Nacional (o Partido de la U) y el Partido Conservador, entre otros, fue el primer presidente electo por un partido diferente al liberal o conservador en más de 150 años. Fue reelegido como presidente de la república el año 2006 y su periodo termina el 2010.

Sistema Político de Perú.

Políticamente, el país está organizado en una república presidencialista democrática con un sistema político multipartidista estructurada bajo los principios de separación de poderes y descentralización. Se divide en 25 circunscripciones con Gobiernos Regionales autónomos, 24 Departamentos y la Provincia Constitucional del Callao, y la provincia sede de la capital.

El actual Presidente de la República de Perú es Alan García, perteneciente al Partido Aprista Peruano, que es un movimiento continental, actualmente de centro- izquierda. El período de ejercicio del actual Presidente de la República será del 2006- 2011.

SISTEMA LEGAL

Siguiendo con Hill (2007), el sistema legal de un país comprende las reglas, o leyes, que dictan el comportamiento, junto con los mecanismos con que se aplican esas leyes y se ventilan las quejas. Las leyes de un país tienen trascendencia para las empresas internacionales, ya que estas norman las prácticas comerciales, definen la manera de realizar las transacciones comerciales, y fijan los derechos y obligaciones de los participantes.

Existen tres sistemas legales principales en el mundo: Derecho Consuetudinario, Derecho Civil y Derecho Teocrático.

El derecho consuetudinario o *common law*, sienta sus bases en tradiciones, precedentes y costumbres. La tradición es la historia legal de un país; los precedentes son los casos que antes se presentaron en los tribunales y las costumbres

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

son las maneras como se aplican las leyes en situaciones particulares. Esto le da a este sistema una flexibilidad única.

El derecho civil por su parte se basa en un conjunto muy detallado de leyes organizadas en códigos. En este sistema los jueces tienen menos flexibilidad que el sistema anterior, pues aquí los jueces solo se limitan a aplicar la ley de acuerdo a lo establecido, y no a interpretarla, como el caso consuetudinario.

Por último, el derecho teocrático tiene sus raíces en doctrinas religiosas. La ley islámica es el sistema legal teocrático más extendido en el mundo moderno. Esta ley es más un derecho moral que comercial, y tiene por objeto normar todos los aspectos de la vida.

Un tema no menor en el presente análisis radica en el conocimiento de las leyes respecto a la inversión extranjera en cada país. La ausencia o precariedad de leyes en materia de inversión producen al inversionista un incremento del riesgo, lo que puede llevar a no concretar dicha inversión, pues el país no le está brindando ninguna garantía sobre sus capitales. Es por eso que se han incluido estas materias en este apartado sobre el sistema legal, y se analizaron estas materias tanto para Colombia como para Perú.

Sistema Legal de Colombia.

El sistema legal que impera en Colombia es el Derecho Civil. La Constitución Política de Colombia, norma fundamental del Estado colombiano, data de 1991, pero algunos de sus artículos han sido reformados posteriormente.

La Constitución la ley, la costumbre y los principios generales del Derecho son las fuentes del Derecho colombiano.

En su artículo cuarto, la Constitución es considerada como la norma de normas y, como tal, fuente indiscutible de Derecho, al tener que desarrollarse todo el Derecho con sujeción a la ley fundamental, obligando a gobernantes y gobernados.

La ley está consagrada por el artículo cuarto del título preliminar del Código Civil, que establece: "La ley es una declaración de la voluntad soberana manifestada en la forma prevenida en la Constitución nacional. El carácter de la ley es man-

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

dar, prohibir, permitir o castigar”. Por su parte, la costumbre (recogida en el artículo 13 de la ley 153 de 1887) se define, “siendo general y conforme a la moral cristiana, constituye Derecho, a falta de legislación positiva”

Los principios generales de Derecho se consignan en el artículo octavo de esta legislación: “Cuando no hay ley exactamente aplicable al caso controvertido, se aplicarán las leyes que regulen casos o materias semejantes, y en su defecto la doctrina constitucional y las reglas generales de Derecho”.

Legislación sobre Inversión Extranjera en Colombia.

El marco de la inversión extranjera en Colombia esta contenido en tres rangos claramente diferenciables:

- A) Rango Constitucional:** Estipulación del Artículo 58 sobre Expropiación y artículo 365 sobre Nacionalización.
- B) Rango Legal:** Estipulado en la Ley 9 de 1991, artículo 15, “*marco general de la inversión extranjera*”.
- C) Rango Administrativo:** Resolución 51 y 52 de 1991, 53, 55, 56 y 57 de 1992 y 60 de 1993 del CONPES⁹ y decretos 2.348 de 1993 y 98, 2.012 y 2.764 de 1994 y 517 de 1995: “*Estatuto de Inversión Extranjera*”; resolución 21 de 1993 de la Junta Directiva del Banco de la República: “*Régimen Cambiario*”.

Según la normativa colombiana, se consideran como inversiones internacionales, las inversiones de capital del exterior, es decir, las inversiones realizadas en territorio colombiano por parte de personas naturales o jurídicas no residentes en Colombia y personas extranjeras; y las inversiones realizadas por un residente del país en el extranjero o en zona franca colombiana.

La persona natural no residente en Colombia que realice una inversión en territorio colombiano con recursos provenientes del exterior, gozará de los mismos derechos que se conceden a los inversionistas extranjeros. Se entiende por persona natural no residente en el país, aquella que pruebe su permanencia en el exterior, al

⁹ Consejo Nacional de Política Económica y Social

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

menos por un año de manera ininterrumpida.

La legislación sobre Inversión Extranjera en Colombia se basa en tres principios básicos:

- **Igualdad:** No existe discriminación entre inversionistas nacionales y extranjeros
- **Universalidad:** Se permiten flujos de inversión foránea en todos los sectores económicos. Las excepciones son las actividades estratégicas para la seguridad nacional, es decir, defensa, eliminación de desechos tóxicos y actividades sensibles al lavado de activos (bien raíz).
- **Automaticidad:** No se requiere de autorización previa para las inversiones, salvo algunos seguros y casos especiales.

La inversión extranjera en Colombia cuenta con garantías para reducción de riesgos. Adicional a las excelentes calificaciones de las agencias internacionales, el país es miembro de la Agencia Multilateral de Inversiones MIGA (Multilateral Investment Guarantee Agency), del Convenio sobre Arreglo de Diferencias Relativas (CIADI) y de la Overseas Investment Private Corporation (OPIC).

La legislación colombiana no prevé límites a la participación de inversión extranjera dentro del capital de sociedades nacionales, a excepción de aquellas que tienen por objeto actividades relacionadas con radio y televisión, en cuyo caso el límite es del 15% y el 25% respectivamente. Para el caso de inversión extranjera en entidades del sector financiero y asegurador, superior a 5% del capital de los mismos, se deberá contar con permiso previo de la Superintendencia Bancaria.

No existen limitaciones a la repatriación de beneficios. Tan sólo un impuesto sobre remesas al exterior del 7% sobre el total de las mismas.

Sistema Legal de Perú.

La fuente principal de Derecho peruano es la ley, determinante del derecho civil. La Constitución Política de Perú, norma fundamental del Estado peruano, data de 1993 fue ratificada en referéndum el 31 de octubre de ese año, y es la norma fundamental de Estado peruano. Según el artículo 51 de la Carta Magna, queda es-

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

tablecido que: “La Constitución prevalece sobre toda norma legal; la ley, sobre las normas de inferior jerarquía, y así sucesivamente”. En coincidencia con esta norma se expresa el segundo párrafo del artículo 138, cuando señala: “En todo proceso, de existir incompatibilidad entre una norma constitucional y una norma legal, los jueces prefieren la primera. Igualmente, prefieren la norma legal sobre toda otra norma de rango inferior”.

Legislación sobre Inversión Extranjera en Perú.

La estructura legal de la inversión extranjera se fundamenta en el Decreto Legislativo 757 "Ley Marco para el crecimiento de la Inversión Privada", el Decreto Legislativo 662 "Ley de Inversión Extranjera" y su Reglamento Decreto Supremo 162-92-EF, los mismos que se enmarcan en una política liberal que fomenta y apoya la inversión extranjera en el país teniendo como objetivo garantizar los derechos que tiene todo inversionista, nacional o extranjero, así como las empresas, establecidas o que se constituyan en el país, en la que éstos participan, a fin de otorgarles seguridad jurídica.

Entre los derechos que estas disposiciones legales reconocen y garantizan se encuentran los siguientes:

- El derecho a la no discriminación o el rechazo de tratamientos diferenciados basados en la nacionalidad de los inversionistas, el sector de actividad en que los inversionistas participan, entre otros.
- El derecho a la propiedad privada sin más limitaciones que los impuestos establecidos en La Constitución Política de 1993.
- El derecho al libre acceso a la actividad económica por el que se permite todo tipo de inversión extranjera y dentro de cualquier actividad económica;
- El derecho a la libertad de comercio e industria.
- El derecho a la libertad de importación y exportación.
- El derecho a la libre competencia.
- El derecho al pluralismo económico, por el que no se limita el derecho de los inversionistas a acceder a actividades económicas en función a la forma empresarial que adopten.

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

- Deroga toda disposición legal que fije modalidades de producción o índices de productividad, que prohíba u obligue a la utilización de insumos o productos tecnológicos y en general que intervenga en los procesos productivos de las empresas, exceptuándose de esta norma las normas referidas a la higiene y seguridad industrial, la conservación del medio ambiente y la salud.
- El derecho de las empresas en las cuales los inversionistas participen a acordar libremente la distribución del íntegro de sus utilidades o dividendos que generen, incluyendo lo obtenido en el ejercicio en curso de acuerdo a los balances periódicos, sin perjuicio de las obligaciones relativas a la participación de los trabajadores, las reservas legales y a las disposiciones tributarias.
- El derecho del inversionista a recibir la totalidad de las utilidades y dividendos que les correspondan sin perjuicio de las obligaciones establecidas por la Ley del Impuesto a la Renta vigente.
- El derecho a la adquisición de acciones, participaciones o derechos de propiedad de inversionistas nacionales.
- El derecho a utilizar el tipo de cambio más favorable al momento de efectuar la conversión de la moneda nacional a moneda extranjera o viceversa.
- El derecho a transferir libremente al exterior, sin autorización previa de las autoridades gubernamentales y con la única condición de haber cumplido con las obligaciones tributarias pertinentes, el íntegro de capitales, dividendos o utilidades provenientes de la inversión así como las regalías y demás contraprestaciones obtenidas por el uso y transferencia de tecnología.
- El derecho a contar con un régimen de estabilidad jurídica para la inversión nacional o extranjera plasmado en "Convenios de Estabilidad Jurídica", celebrados entre el Estado y el inversionista que cumpla con las condiciones establecidas por la ley, por el que los inversionistas pueden proyectar su inversión en el largo plazo sin temor a que se produzcan cambios en las condiciones que existían en el momento de celebrados éstos; no pudiendo ser éstos modificados o dejados sin efecto unilateralmente por el Estado y sólo por acuerdo entre las partes.
- Autorización automática para las inversiones extranjeras que se realicen en el país, sólo siendo necesario su registro posterior ante la autoridad competente (CO-

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

NITE o INDECOPI).

- El derecho de someter a arbitraje nacional o internacional cualquier controversia relativa a sus bienes y obligaciones derivados de una relación jurídica de derecho privado y surgida entre los particulares y el Estado o sus dependencias así como las empresas comprendidas en la actividad empresarial de éste último. Como complemento al fomento de la inversión extranjera, el gobierno peruano procura establecer mecanismos de carácter bilateral y multilateral que conceden garantías y protección a la inversión extranjera. En el plano bilateral ha concretado convenios de promoción y protección recíproca de inversiones, en donde Perú se compromete a respetar y dar trato nacional al inversionista extranjero.

En este sentido, el inversionista foráneo tiene la posibilidad de acudir a entidades que confieren seguros de inversiones contra riesgos no comerciales como el MIGA y OPIC, así como a organismos de arbitraje internacional de controversias de naturaleza jurídica (CIADI).

En los últimos diez años, Perú ha suscrito convenios bilaterales de inversión con diversos países entre los cuales se encuentra Chile.

4.1.3.2 SISTEMA ECONÓMICO DEL PAÍS

Podemos encontrar tres sistemas económicos en el mundo: *economía de mercado, planificada y mixta*.

En una economía de mercado pura, todas las actividades productivas son realizadas por empresas privadas, en lugar de pertenecer al estado. La oferta y la demanda determinan la producción (Hill, 2007), y esto se manifiesta a los productores en el sistema de precios. En este sistema, los consumidores mandan, y la principal característica de este régimen es que deriva de sistemas políticos individualistas-democráticos.

En una economía planificada pura, el gobierno determina los bienes y servicios que produce el país, así como sus volúmenes y precios. En concordancia con una ideología colectivista, el objetivo de una economía planificada es que el gobierno distribuya los recursos para “el bien de la sociedad”. Además en este sistema eco-

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

nómico, todas las empresas pertenecen al estado con el argumento de que el gobierno puede ordenarles que inviertan de tal forma que responda al interés de toda la nación, más que a intereses particulares. Desde la caída del comunismo, a finales de la década de los 80's, las economías planificadas se han reducido radicalmente.

Por último, entre las economías de mercado y las planificadas se encuentran las economías mixtas. En una economía mixta, ciertos sectores se dejan en manos privadas, sujetos a los mecanismos del libre mercado, en tanto otros son propiedad del Estado, y el gobierno los planifica. En estas economías, los gobiernos también se apropian de las empresas en problemas de las que se piensa que la continuación de sus actividades es vital para los intereses de la nación.

Sistema Económico de Colombia.

La Economía de Colombia es la quinta más grande de América Latina, y su principal característica es la de ser una economía de mercado abierta, con leves atisbos de planificación estatal. Es regulada dentro de las funciones del Ministerio de Hacienda y Crédito Público y el Banco de la República de Colombia (banco central), con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Sistema Económico de Perú.

El sistema imperante en Perú es una economía de mercado, con mínima participación estatal. Aunque la economía se ha terciarizado, es decir, se ha ido especializando en el sector terciario (de servicios), continúan teniendo gran peso la agricultura, la minería y la industria pesquera y manufacturera. El Perú basa sus exportaciones en materias primas (principalmente minerales, productos agrícolas y harina de pescado) para poder importar maquinaria y manufacturas de todo tipo.

4.1.3.2.1 FACTORES MACROECONÓMICOS

Por factores macroeconómicos nos referimos a todos aquellos que permiten conocer la situación coyuntural de un determinado país. Factores como *Creci-*

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

miento económico, inflación, desempleo, superávit/déficit fiscal, balanza de pagos, deuda externa, reservas, tipo de cambio, tasa de interés, salario mínimo, etc., resultan ser una fotografía fiel de la situación económica que está viviendo el país en un determinado periodo de tiempo, y considerando esto, lo que se recomienda analizar es la evolución de dichas cifras e indicadores en un periodo razonable de tiempo, ya que sólo conociendo el pasado es comprensible el presente y se puede proyectar al futuro. Dichos factores fueron analizados para los dos países en estudio, y los resultados se muestran a continuación.

Factores Macroeconómicos de Colombia.

La economía colombiana ha experimentado un crecimiento positivo desde el año 2002, a pesar de los problemas de orden público. El gobierno y el banco central tomaron medidas austeras en presupuesto con un notable incremento en el sector defensa que ha sido en parte mitigado por la alta inversión extranjera. Algunos problemas son recurrentes en la economía como el sistema pensional, el desempleo, además de la poca inversión en el desarrollo de la infraestructura vial, petrolera, minera y tecnológica.

A continuación se muestra el análisis de las principales variables macroeconómicas de Colombia:

Crecimiento Económico: Básicamente analizamos dos variables significativas en este ámbito: el *PIB* y su *razón de crecimiento*.

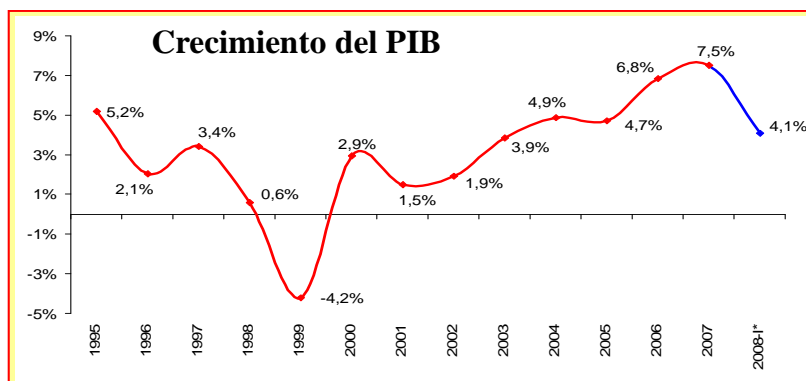
PIB: El Producto Interno Bruto de Colombia para el 2008 se estimó en US\$ 202.437 millones el Total, y el PIB per cápita alcanza los US\$ 4.546, situando a esta última cifra por debajo de la estimación 2008 para Chile US\$ 9.698 per cápita. No obstante, de acuerdo a una clasificación establecida por el Banco Mundial, Colombia es considerado como un país de renta media alta.

Tasa de Crecimiento del PIB: Esto nos indica el dinamismo de la economía. La

CAPÍTULO IV
DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

evolución de este indicador para Colombia desde 1995 hasta el primer semestre de 2008 se puede apreciar en el Gráfico N°2.

Gráfico N°2: Tasa de Crecimiento del PIB



FUENTE: Banco de la República, Colombia.

Como se puede apreciar, la baja del crecimiento del último año se debe a la crisis financiera. Su impacto ha sido menor en Latinoamérica que en Estados Unidos o en la economía de la Unión Europea.

Inflación: Esta se asocia principalmente al Índice de Precios al Consumidor (IPC) e indica el nivel de encarecimiento generalizado de los precios. Para Colombia esta tasa se estimó en 6,9% para el periodo Enero-Octubre de 2008, y lo acumulado entre octubre 2007 a mismo mes del 2008 aumenta a un 7,94%. La siguiente tabla muestra la evolución de este índice:

Tabla N°2: Tasa de Inflación Colombia 2008

COLOMBIA	
Octubre 2008	0,35 %
Septiembre 2008	-0,19 %
Enero-Octubre 2008	6,9 %
Últimos 12 meses	7,94 %

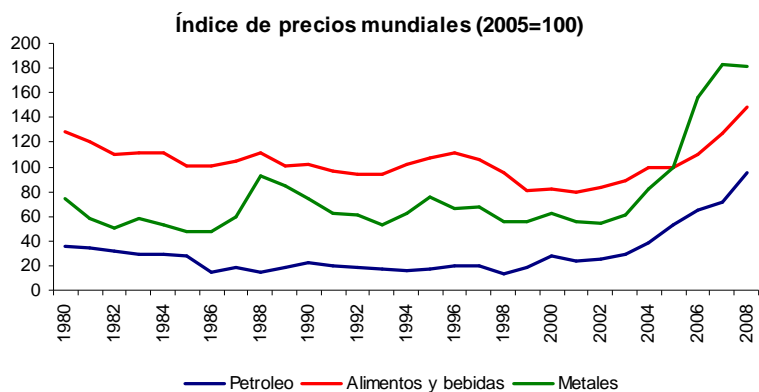
**CAPÍTULO IV
DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO**

Enero-Diciembre 2007	5,69 %
----------------------	--------

FUENTE: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE).

El aumento de la inflación obedece a un shock de oferta explicado principalmente por mayores precios de los alimentos y del petróleo, a nivel mundial. En el Gráfico N°3 se puede apreciar la inflación en estos commodities.

Gráfico N°3: Evolución de los precios mundiales.



FUENTE: Banco de la República, Colombia.

Desempleo: Según información del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), el índice de desempleo en Colombia fue del 11 por ciento en el mes de septiembre de 2008, superior al 10,8 por ciento registrado en el mismo mes del año 2007, pero inferior al 11,2 por ciento de agosto. Estas cifras se aprecian con mayor facilidad en la Tabla N°3. Respecto a las tasas de desempleo anuales, se observa una tendencia a la baja desde el 2002, con un leve repunte parcial al 2008 (enero a septiembre). Esta información está disponible en el Gráfico N°4.

Tabla N°3: Tasa de desempleo mensual de Colombia (Total Nacional).

Período	Tasa de Empleo ¹⁰ (%)	Tasa Desempleo ¹¹ (%)
---------	----------------------------------	----------------------------------

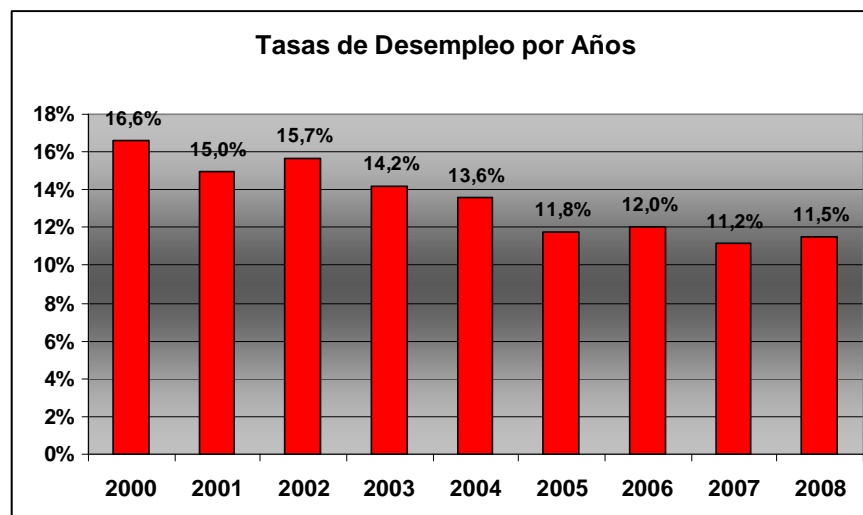
10 La tasa de empleo (tasa de ocupación) se refiere a la relación porcentual entre la población ocupada (OC) y la población en edad de trabajar (PET).

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

2007	Ene.	49,0	13,9
	Feb.	51,2	12,8
	Mar.	50,4	11,9
	Abr.	52,3	10,9
	May.	51,1	11,5
	Jun.	51,6	11,2
	Jul.	51,4	11,2
	Ago.	51,7	10,7
	Sep.	52,1	10,8
	Oct.	54,5	10,1
	Nov.	54,1	9,4
	Dic.	52,4	9,9
2008	Ene.	50,1	13,1
	Feb.	51,9	12,0
	Mar.	53,0	11,2
	Abr.	53,0	11,1
	May.	52,8	10,8
	Jun.	50,8	11,2
	Jul.	51,6	12,1
	Ago.	51,5	11,2
	Sep.	52,1	11,0

FUENTE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Encuesta Continua de Hogares

Gráfico N°4: Tasa de desempleo anual Colombia



11 La tasa de desempleo es la relación porcentual entre el número de personas desocupadas (D) y la población económicamente activa (PEA).

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

FUENTE: Elaboración propia a partir de información del DANE.

Déficit Fiscal: Muchos gobiernos deciden gastar más de lo que ingresan, e incurren en déficit presupuestarios que pueden financiarse emitiendo dinero o deuda pública. Si se opta por emitir dinero se crearán tensiones inflacionistas; si se opta por emitir deuda pública se puede presionar al alza los tipos de interés. Para Colombia esta cifra alcanzaría el 3% del PIB para el año 2009. Cuantificado al PIB estimado del 2008, esta cifra de déficit fiscal ascendería aproximadamente al orden de los US\$6.073 millones. A Junio de 2008 el déficit alcanzó el 3,3% del PIB, lo que correspondió a US\$ 5.5 millones (CO\$12.890 millones).

La composición de éste déficit se aprecia en la Tabla N°4.

Tabla N°4: Composición del Déficit Fiscal a Junio-2008.

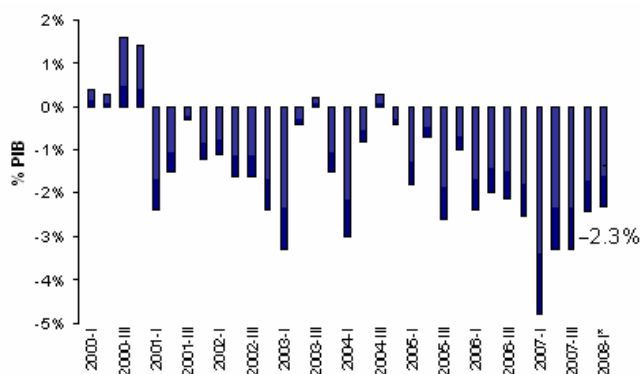
CONCEPTO	2008 \$ MM junio	2008 % PIB junio
Ingresos Totales	74.689	18,9
Tributarios	66.608	16,8
No Tributarios	247	0,1
Fondos Especiales	774	0,2
Recursos de Capital	7.044	1,8
Alicutoas	17	0,0
Gastos Totales	87.580	22,2
Intereses	14.999	3,8
Funcionamiento	62.028	15,7
Inversión	10.195	2,6
Préstamo neto	357	0,1
Déficit	-12.890	-3,3
Balance Primario	2.109	0,5

FUENTE: Ministerio de Hacienda y Crédito Público (DGPM).

Balanza de Pagos: El déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos de Colombia representó el 3,4% del PIB, al tercer trimestre del 2007, lo que se traduce en un déficit de la balanza de US\$4.297 millones. Dicha situación mejora levemente al primer trimestre de 2008, donde se reduce a un 2,3% del PIB, lo que equivale a US\$2.906 millones. El déficit se aprecia en el Gráfico N°5.

CAPÍTULO IV
DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Gráfico N°5: Déficit de la Cuenta Corriente (% del PIB)

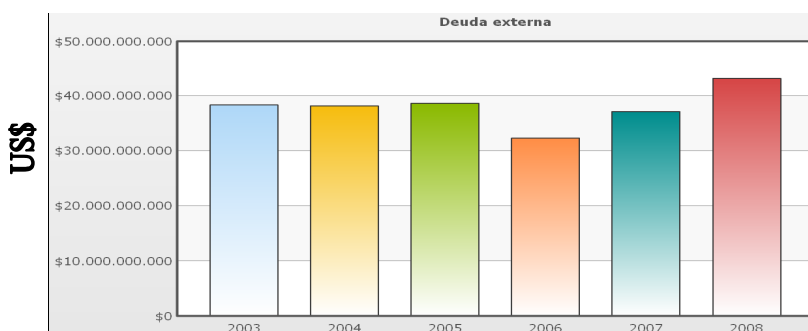


FUENTE: Banco de la República, Colombia.

Deuda Externa: La deuda externa colombiana, pública y privada, se situó en los primeros cinco meses de 2007 en 43.241 millones de dólares, equivalentes a 25,9% del Producto Interno Bruto (PIB), según un reporte del emisor Banco de la República. El saldo de la deuda es superior en 5.694 millones de dólares al de mayo de 2006, cifra que entonces representaba 27,6% del PIB. Al mes de diciembre del 2007 esta cifra aumentó sustancialmente y se detuvo entorno a los US\$44.725 millones, lo que equivalía al 26% del PIB.

En el Gráfico N°6 se puede ver claramente la tendencia incremental de la deuda externa colombiana en los últimos 5 años.

Gráfico N°6: Deuda Externa de Colombia



FUENTE: CIA World Factbook

Reservas: En la actualidad, Colombia cuenta con un saldo de reservas internacionales adecuado. El saldo de reservas internacionales netas a enero de 2008 fue de US\$21.368 millones, casi tres veces más que en enero de 2000 cuando alcanzó

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

US\$8.048 millones (Gráfico N°7). Al 31 de octubre de 2008, el mismo concepto alcanzó el monto de US\$22.963 millones, acumulando una variación de más de US\$1.500 millones en el transcurso del año. Esta situación le permite a este país un resguardo significativo ante la crisis financiera mundial, y le brinda ventajas frente a otros países latinoamericanos, como Brasil o México, por ejemplo.

Gráfico N°7: Reservas Internacionales de Colombia.



FUENTE: Banco de la República, Colombia.

Tipo De Cambio: Actualmente (año 2008) Colombia posee un régimen de tipo de cambio flexible, lo que implica la paridad Peso Colombiano-Dólar Americano se obtiene mediante el libre juego de la oferta y la demanda. Esto también involucra que no se pueden utilizar las devaluaciones nominales para corregir los desequilibrios de la balanza comercial directamente, pero si indirectamente, mediante la política monetaria.

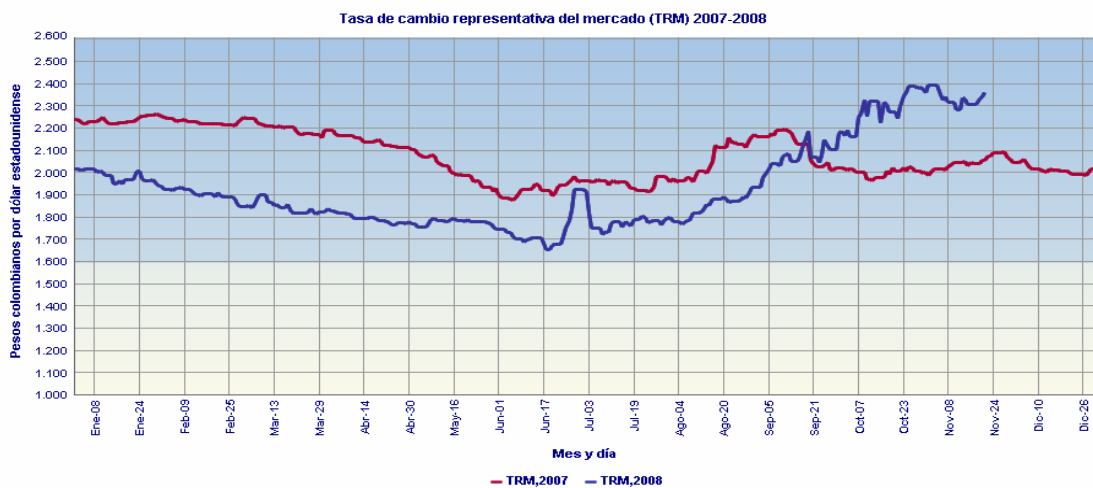
La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es el indicador oficial de la tasa de cambio del peso colombiano por un dólar de los Estados Unidos (antes del 27 de noviembre de 1991 la tasa de cambio oficial del mercado colombiano estaba dada por el valor de un certificado de cambio). La TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas realizadas por los intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano, con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas.

Por efectos de la crisis financiera desatada en su máximo nivel de criticidad a mediados de octubre de 2008, las bolsas mundiales cayeron en su totalidad por la gran incertidumbre que generó el la falta de liquidez del sistema financiero Norteamericano y europeo. Causa de ello es que en la totalidad de los países emergentes y gran parte de las economías industrializadas, el tipo de cambio, principalmente

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

el dólar, se elevó considerablemente y con mucha velocidad. Esta situación se puede advertir en el Gráfico N°8, donde además se aprecia la evolución de la TRM entre el 2007 y 2008.

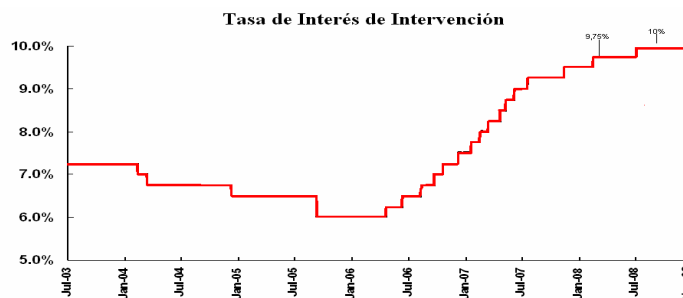
Gráfico N°8 : Evolución del TRM – Colombia



FUENTE: Banco de la República, Colombia.

Tasa De Interés: Con respecto a la tasa de interés, la política monetaria del Banco de la Republica de Colombia es mantener la inflación controlada, para ello, el principal mecanismo de ajuste de la economía es por la vía del aumento de la tasa de interés. Esta situación se puede apreciar en el Gráfico N°9, en donde a partir de mediados de 2006 comienza una escalada de la tasa, partiendo desde un 6% y ubicándose en torno al 10% a noviembre de 2008.

Gráfico N°9: Tasa de Interés de Intervención del Banco de la República.



FUENTE: Elaboración Propia a partir de información del Banco de la República, Colombia.

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

La situación de la inflación comienza a mejorar, y los especialistas del Banco de la República pretenden, en el corto plazo, reducir gradualmente la tasa, con el fin de volver a dinamizar la economía.

Salario Mínimo: El salario mínimo en Colombia es el *Salario Mínimo Legal Mensual Vigente* el cual se fija para periodos de un año y su periodicidad de pago es mensual. La Tabla N°5 recoge esa información desde el año 1984 a la fecha.

Para tener una referencia, el salario legal mínimo de Colombia para el 2008 fue de CO\$516.500, lo que equivale a unos US\$224 aproximadamente¹². Si se descompone esta cifra, el empleador aporta con US\$200 (CLP126.439), mientras que el gobierno colombiano aporta con un subsidio de US\$24 por cada trabajador.

12 Equivalencia a Pesos de Chile: CLP 140.952 con paridad CLP/USD de 632 del día 17.11.2008.

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Tabla N°5: Salarios Mínimos de Colombia desde 1984 .

Año	Salario Mensual (en Co\$)	Subsidio Estatal (en Co\$)	Total (en Co\$)	Salario sin Subsidios (en US\$)
1984	\$ 10.866,00	-	\$ 10.866,00	US \$ 4,71
1985	\$ 13.557,60	-	\$ 13.557,60	US \$ 5,88
1986	\$ 16.811,40	-	\$ 16.811,40	US \$ 7,29
1987	\$ 20.509,80	-	\$ 20.509,80	US \$ 8,89
1988	\$ 25.937,40	-	\$ 25.937,40	US \$ 11,24
1989	\$ 32.559,60	-	\$ 32.559,60	US \$ 14,11
1990	\$ 41.025,00	-	\$ 41.025,00	US \$ 17,78
1991	\$ 51.720,00	-	\$ 51.720,00	US \$ 22,41
1992	\$ 65.190,00	-	\$ 65.190,00	US \$ 28,25
1993	\$ 81.510,00	-	\$ 81.510,00	US \$ 35,32
1994	\$ 98.700,00	\$ 8.975,00	\$ 107.675,00	US \$ 42,77
1995	\$ 118.933,50	-	\$ 118.933,50	US \$ 51,54
1996	\$ 142.125,00	-	\$ 142.125,00	US \$ 61,59
1997	\$ 172.005,00	-	\$ 172.005,00	US \$ 74,54
1998	\$ 203.826,00	-	\$ 203.826,00	US \$ 88,33
1999	\$ 236.460,00	-	\$ 236.460,00	US \$ 102,47
2000	\$ 260.100,00	-	\$ 260.100,00	US \$ 112,72
2001	\$ 286.000,00	\$ 30.000,00	\$ 316.000,00	US \$ 123,94
2002	\$ 309.000,00	-	\$ 309.000,00	US \$ 133,91
2003	\$ 332.000,00	\$ 37.500,00	\$ 369.500,00	US \$ 143,88
2004	\$ 358.000,00	\$ 41.600,00	\$ 399.600,00	US \$ 155,15
2005	\$ 381.500,00	\$ 44.500,00	\$ 426.000,00	US \$ 165,33
2006	\$ 408.000,00	\$ 47.700,00	\$ 455.700,00	US \$ 176,81
2007	\$ 433.700,00	\$ 50.800,00	\$ 484.500,00	US \$ 187,95
2008	\$ 461.500,00	\$ 55.000,00	\$ 516.500,00	US \$ 200,00

FUENTE: Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE).

Factores Macroeconómicos de Perú:

La economía peruana ha mostrado elevadas tasas de crecimiento en los últimos años, por lo que se compara con el crecimiento de China.

Perú se sitúa, en agroindustria, como el primer productor mundial de harina de pescado, primer productor mundial de espárragos, primer productor mundial de paprika, segundo productor mundial de alcachofas, sexto productor mundial de café; en minería como el segundo productor mundial de plata, cuarto productor mundial de cobre, zinc y plomo, quinto productor mundial de oro, además de contar con grandes yacimientos de hierro, estaño, manganeso; además de petróleo y gas.[cita requerida] Es además, el primer productor mundial de lana de alpaca, y el más importante exportador de prendas textiles de algodón en América Latina y por su riqueza natural en un excelente lugar para el desarrollo de la industria de los polímeros a nivel mundial.

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Siguiendo la misma temática analítica desarrollada para Colombia en materia macroeconómica, a continuación exponemos los resultados del análisis para Perú.

Crecimiento Económico: Se analizó el PIB y el Crecimiento de este. Las cifras se describen a continuación:

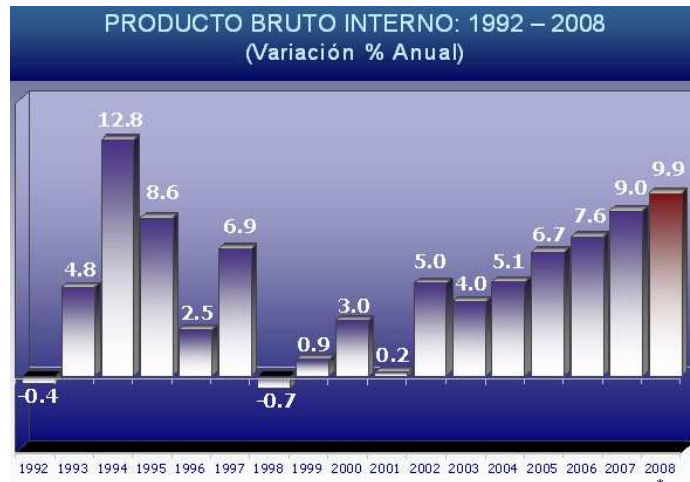
PIB: El Producto Interno Bruto Total de Perú durante el 2007, alcanzó la cifra de US\$109.069 millones. Por otro lado el PIB per cápita alcanzó los US\$3,450, pero se estimó al 2008 una cifra cercana a los US\$3.885, la cual lo coloca por encima de los US\$3,595 que establece el Banco Mundial para considerar a un país como de renta media alta, lo que favorece la llegada de inversiones externas.

Tasa de Crecimiento del PIB: En el 2007 Perú se encuentra en el sexto lugar en cuanto a mayor crecimiento económico de un total de 170 países, con un 9% y se ubica en el quinto lugar en cuanto a mayor crecimiento exportador.

Ya al 2008, la economía peruana es considerada con un nivel de crecimiento notable respecto a las otras economías del mundo, solo comparable a aquel de China. En el Gráfico N°10 se puede apreciar la evolución del crecimiento económico peruano desde 1992 y con una estimación de enero a septiembre para el año 2008.

CAPÍTULO IV
DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Gráfico N°10: Tasas de Crecimiento del PIB



FUENTE: Instituto Nacional de Estadísticas e Informática, INEI

Inflación: Según la revista América Economía y el Fondo Monetario Internacional, Perú se sitúa en el año 2008 con la segunda inflación más baja del mundo, un 6.5%, después de Francia y por lo tanto una de las economías más sólidas de la región. Sin embargo es importante indicar que la inflación ha afectado principalmente a los alimentos y bebidas, que han acumulado entre enero y octubre del 2008 un total de 5,94 puntos porcentuales.

El Gráfico N°11 muestra las tasas de inflación desde 1980.

Gráfico N°11: Tasas de Inflación de Perú.



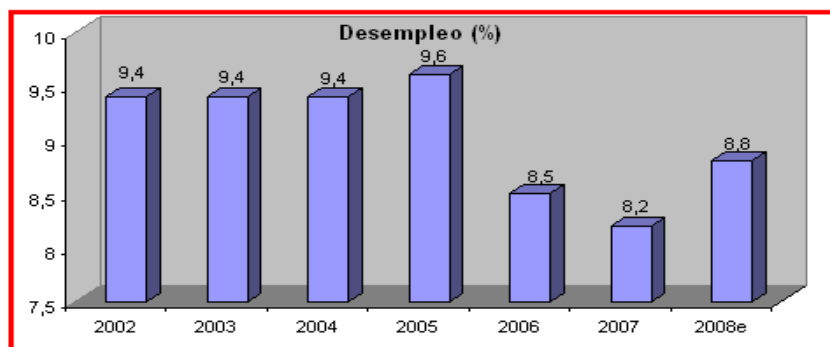
FUENTE: INEI

Desempleo: El desempleo en Perú, en el período 2002- 2006, ha sido similar en los

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

distintos años, produciéndose una baja en el 2007 a un 8,2%. La cifra de desempleo a Septiembre del 2008 asciende a un 8,8% (Gráfico N°12). Es importante señalar que el nivel de desempleo se mide a nivel de Lima Metropolitana, por su magnitud poblacional. Estos resultados se generalizan para el resto del país.

Gráfico N°12: Tasas de desempleo de Lima Metropolitana.



FUENTE: INEI.

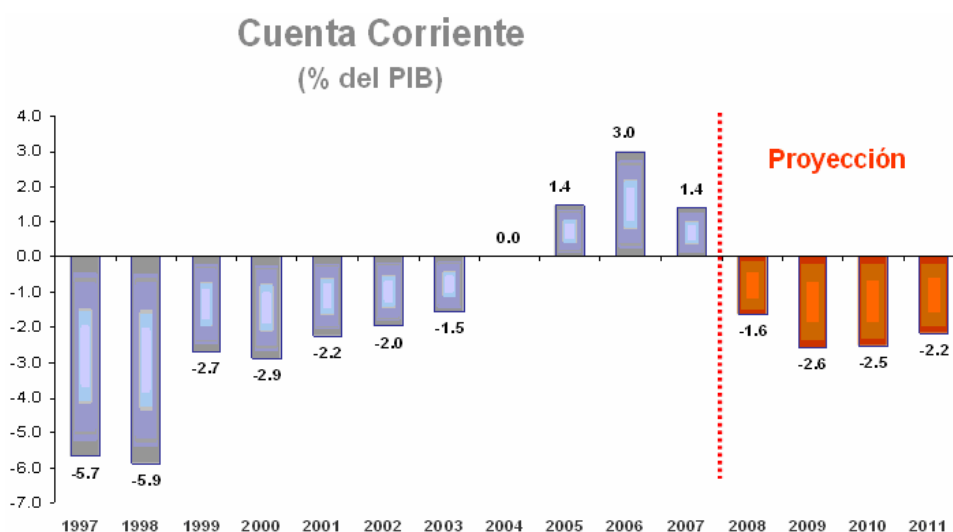
Cabe mencionar además, que el sector informal del trabajo ocupa gran parte de la economía peruana, más de 60%, lo que significa que gran parte de las personas empleadas no cuentan con seguro social, vacaciones y otros beneficios ligados con un trabajo formal.

Balanza de Pagos: El Banco Central Peruano informó que el déficit de la cuenta corriente de la balanza de pagos se situó en 4,5 por ciento del PIB en el segundo trimestre de 2008. Este resultado negativo se explica principalmente por el aumento de las importaciones, en particular de insumos y de bienes de capital, y de las remesas de utilidades de empresas de capital extranjero. Este déficit en la cuenta corriente de la balanza de pagos se encuentra principalmente financiado por inversión directa y préstamos de largo plazo, lo que lo hace más sostenible.

El Gráfico N°13 muestra los saldos de la cuenta corriente desde 1997 hasta el 2007, e incluye una proyección hasta el 2011.

CAPÍTULO IV
DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Gráfico N°13: Evolución de la Cuenta Corriente



FUENTE: Marco Macroeconómico Multianual, MMM.

Deuda Pública: En el año 2005, la deuda externa representaba el 28.1 por ciento del PIB peruano y luego se ha ido reduciendo a 23.8 por ciento en el 2006 y a 18.7 por ciento en el 2007.

El stock de la deuda pública que tiene Perú asciende a 28,581 millones de dólares al 30 de junio del 2008, de los cuales 18,800 millones corresponden a deuda externa y 9,781 millones a la deuda interna.

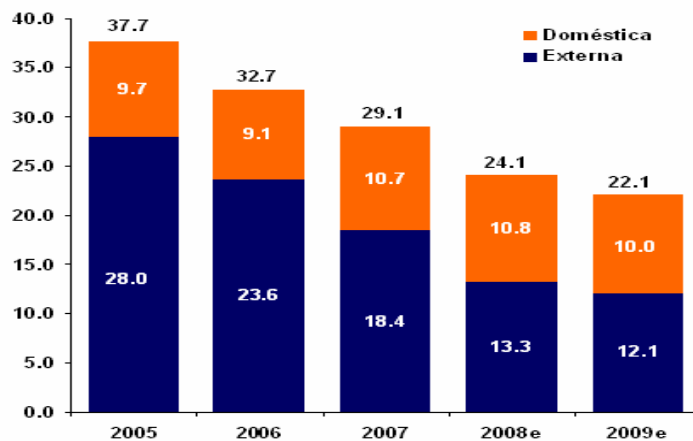
El saldo de la deuda pública al primer semestre del 2008 fue de US\$30,408 millones, cifra que es menor en 447 millones al stock previsto en el Marco Macroeconómico Multianual (MMM) 2008-2010 para el cierre del año 2008.

El Gráfico N°14 muestra el estado de la deuda pública de Perú.

CAPÍTULO IV
DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Gráfico N°14: Evolución de la Deuda Pública.

Deuda pública doméstica y externa, 2005-2009e
(como % del PBI)



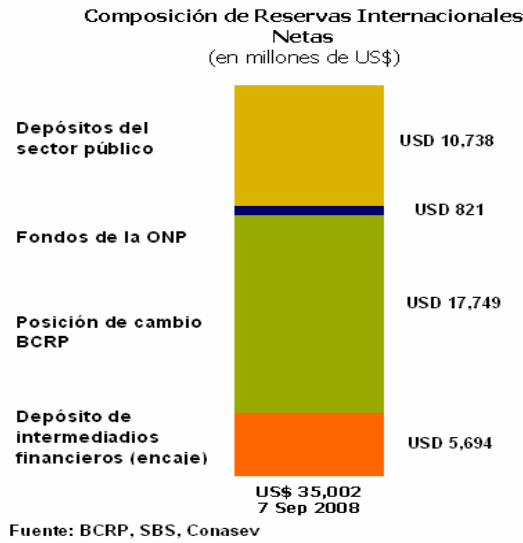
FUENTE: MMM 2008-2010

Superávit Fiscal: El superávit fiscal no financiero del gobierno central de Perú alcanzó el año 2007 el 2,9% del Producto Interno Bruto (PIB), lo que se traduce en un aumento de lo sucedido en el 2006, donde alcanzó el 2,1% del PIB.

Reservas: Al 25 de noviembre del presente año (2008), las Reservas Internacionales Netas (RIN) de Perú alcanzaron los 31.132 millones de dólares, siendo este nivel superior en 3.443 millones respecto al cierre del 2007, señaló hoy el Banco Central de Reserva (BCR). Esto se aprecia en el Gráfico N°15.

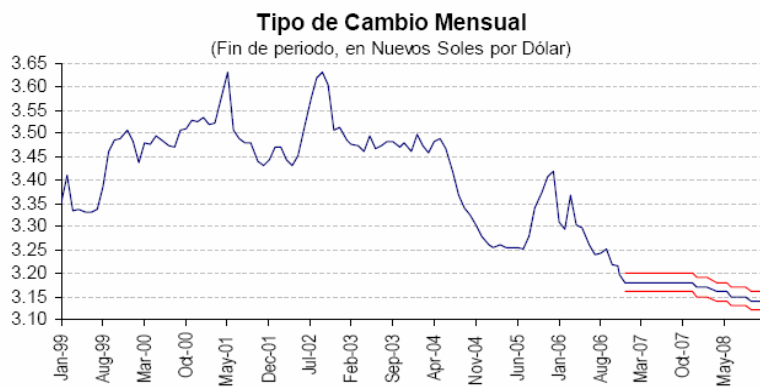
CAPÍTULO IV
DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Gráfico N°15: Composición Reservas Internacionales Perú.



Tipo de Cambio: El tipo de cambio nominal ha mostrado una acentuada volatilidad y una tendencia a la baja que se ha mantenido desde el segundo semestre del 2002, interrumpida temporalmente por la incertidumbre generada durante el período electoral del 2005. Entre enero del 2000 y enero del 2007, el tipo de cambio nominal ha caído en un 8.4%. La Gráfica N°16 muestra la evolución mensual del tipo de cambio nominal, hasta el mes de mayo de 2008.

Gráfico N°16: Evolución Mensual del Tipo de Cambio Nominal.



FUENTE: Banco Central de Reservas de Perú

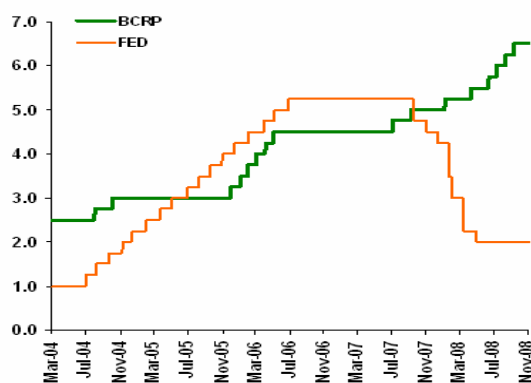
Tasa de Interés: La tasa de interés de intervención de la política monetaria de Perú

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

al mes de noviembre del 2008 se encontraba en torno al 6,5%. Las constantes alzas que se observan en el Gráfico N°17 atienden a una política de control de la inflación, lo que le a traído más que satisfactorios resultados al Perú¹³

Gráfico N°17: Tasas de Interés de referencia de EE.UU y Perú.

Tasa de referencia del BCRP y de la FED, 2004-2008
(en porcentaje)



Fuentes: BCRP, FED

Salario Mínimo: En Perú el salario mínimo se denomina *Remuneración Mínima* (se eliminó la expresión "Vital" en la Constitución de 1993), que actualmente equivale a S/.550¹⁴ (S/. es el símbolo de la moneda nuevos soles) mensuales. Esto equivale a US\$177,32 y a CL\$112.101 aproximadamente¹⁵ Dicha remuneración es fijada por el Ministerio de Economía y Finanzas, el cual regula su variación en función a diferentes variables económicas, y es aprobada mediante decretos de urgencia de la Presidencia del Consejo de Ministros.

La siguiente Tabla muestra los incrementos del salario mínimo mensual de Perú desde 1992.

13 Recordemos que según la revista América Economía, en su edición del 7 de mayo de 2008 titula "Perú, la segunda inflación más baja del mundo".

14 Equivale a US\$177,32 con una paridad S/.a US\$ de US\$0,322 al día 17.11.2008. Se utilizará la misma paridad para los demás valores expresados en nuevos soles (S/.).

15 Paridad S./ a CL\$ es de CL\$202,973 al día 17.11.2008.

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Tabla N°6: Incrementos de la remuneración mínima vital (RMV).

Vigencia desde	N.Soles	Paridad a US\$
09-02-1992	S/. 72	US \$23,21
01-04-1994	S/. 132	US \$42,56
01-10-1996	S/. 215	US \$69,32
01-04-1997	S/. 265	US \$85,44
01-05-1997	S/. 300	US \$96,72
01-09-1997	S/. 345	US \$111,23
10-03-2000	S/. 410	US \$132,18
15-09-2003	S/. 460	US \$148,30
01-01-2006	S/. 500	US \$161,20
01-01-2008	S/. 550	US \$177,32

FUENTE: Elaboración propia a partir de información del Ministerio de Economía y Finanzas

4.1.3.2.2 ANÁLISIS DE LA INVERSIÓN DIRECTA EXTRANJERA

Un buen indicador del atractivo de una economía es el estudio de sus IDEs, tanto desde el exterior hacia el país como desde el extranjero hacia el país huésped. Según Durán (2001), existen tres hipótesis acerca de la importancia de conocer el nivel de IDEs de un determinado país:

- Los países experimentan cambios estructurales ante el crecimiento.
- La estructura y el nivel de desarrollo de un país están relacionados con el tipo de IDE que emiten y reciben
- Existe una interacción dinámica entre la estructura económica de un país y la IDE recibida y emitida.

Conocido esto, hemos analizado los flujos de IDE de Colombia y Perú, de los últimos años, y los resultados se exponen a continuación.

La Inversión Directa Extranjera en Colombia.

Los flujos de IDE hacia Colombia en los últimos años se han incrementado notoriamente. En la Tabla N°7 se aprecia la composición de la IDE en Colombia en millones de dólares, mientras que en el Gráfico N°18 se puede observar la participa-

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

ción porcentual de de los sectores económicos que más atrajeron IDE durante el primer semestre de 2008, donde el los sectores petrolero, minero y comercio atrajeron más del 72% del total de las inversiones extranjeras.

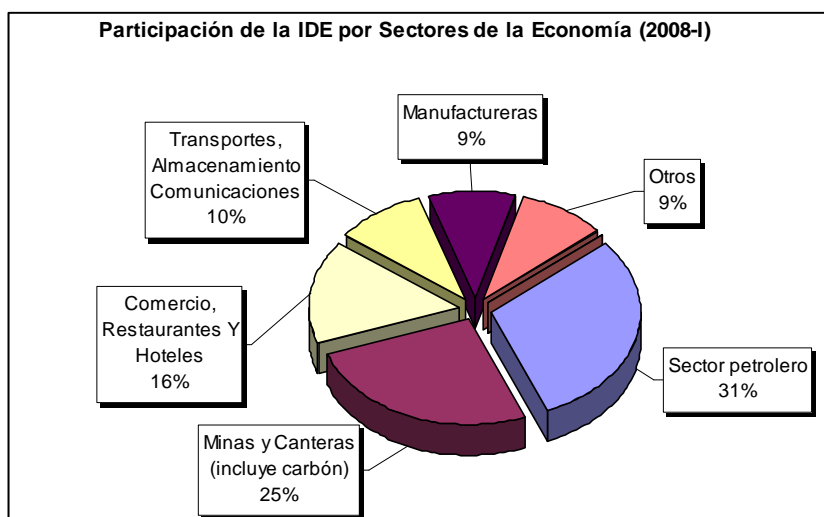
Hay que destacar que las inversiones en Distribución y Comercialización de productos de consumo masivo representaron alrededor del 14% del total de la IDE en Comercio, Restaurantes y Hoteles, cifra considerablemente baja en este sentido.

Tabla N°7: IDE en Colombia por Ramas Económicas

Cifras MM US\$	1995	2002	2007	2008-I
Sector petrolero	151	778	3,429	948
Agricultura, Caza, Silvicultura Y Pesca	817	2,333	55	19
Minas y Canteras (incluye carbón)	-2	37	1,047	798
Manufactureras	-65	51	1,516	294
Electricidad, Gas Y Agua	521	731	-82	-20
Construcción	12	517	176	65
Comercio, Restaurantes Y Hoteles	43	20	894	500
Transportes, Almacenamiento y Comunicaciones	7	79	766	308
Establecimientos Financieros	42	125	1,196	218
Servicios Comunales	242	755	31	15
TOTAL INVERSION EXTRANJERA DIRECTA (Bruta)	968	2.134	9.028	3.146

FUENTE: Banco de la República, Colombia.

Gráfico N°18: Distribución de la IDE de 2008-I



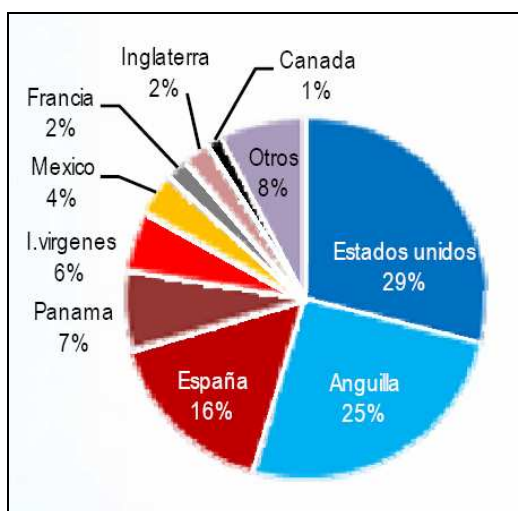
FUENTE: Elaboración Propia a partir de Información del Banco de la República, Colombia.

Respecto a la procedencia de la inversión extranjera recibida, y de acuerdo a lo señalado en el Gráfico N°19, correspondiente al periodo enero-junio de 2008,

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

los principales países que invirtieron en Colombia fueron: Estados Unidos, con inversiones de US\$ 769,2 millones, con una participación total del 29%, seguido por Anguilla ¹⁶ con una participación del 25% y una inversión aproximada de US\$674,9 millones. En el tercer puesto se ubica España, con inversiones sobre los US\$ 424 millones y una participación total del 16%. Se destaca que la participación de España en la IDE colombiana aumentó más del 300% respecto al mismo periodo del año anterior, donde sólo realizó inversiones por montos de US\$96,7 millones.

Gráfico N°19: Flujo de IDE por Países¹⁷ (I Sem 2008)



FUENTE: Banco de la República, Colombia.

La Inversión Directa Extranjera en Perú.

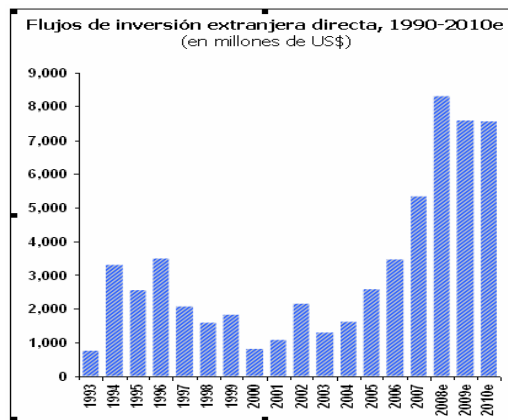
Es notable el crecimiento que ha experimentado Perú en cuanto a la recepción de inversión extranjera. En el Gráfico N°20 podemos ver claramente esta evolución de los últimos años, y durante el primer trimestre del 2008 la IDE alcanzó los US\$ 4.344 millones, representando el 81% del año 2007, donde se contabilizaron inversiones por un monto cercano a los US\$ 5.363 millones.

16 Isla del Reino Unido situada entre el mar Caribe y el océano Atlántico. Forma parte de las llamadas Antillas Menores o Pequeñas Antillas, del grupo de las islas de Barlovento.

17 Participación no incluye reinversiones, ni tampoco inversiones en el sector petrolero.

**CAPÍTULO IV
DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO**

Gráfico N°20: IDE en Perú.



FUENTE: BCRP.

Con respecto a los sectores de destino de estas inversiones, casi el 50% del total se encuentra en los sectores de comunicaciones (31%) y minería (18%). El desglose total de los demás sectores se puede observar en el Gráfico N°21.

Las inversiones del Sector Comercio solo representaron el 4%, y dentro de éstas, las inversiones en distribución y comercialización de productos de consumo masivo alcanzaron no más del 12%, equivalente a unos US\$25 millones, cifra considerablemente baja en comparación a otros sectores.

Gráfico N°21: Stock de Ide por sectores.



FUENTE: BCRP

4.1.3.3 ENTORNO SOCIOCULTURAL DEL PAÍS

Por entorno sociocultural se entiende el conjunto de factores que configuran la realidad no económica de un país. El término está asociado principalmente a la

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

decodificación de la cultura, y esa se define como un conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. El término 'cultura' engloba además modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. El estudio de la *Demografía* de un país nos permite conocer todas estas características y muchas otras. De esta forma a la vez se puede realizar una segmentación internacional.

No menor es el análisis de la *Geografía*, pues a través de esta conocemos otra serie de datos que nos permiten un conocimiento mucho más acabado del país en estudio.

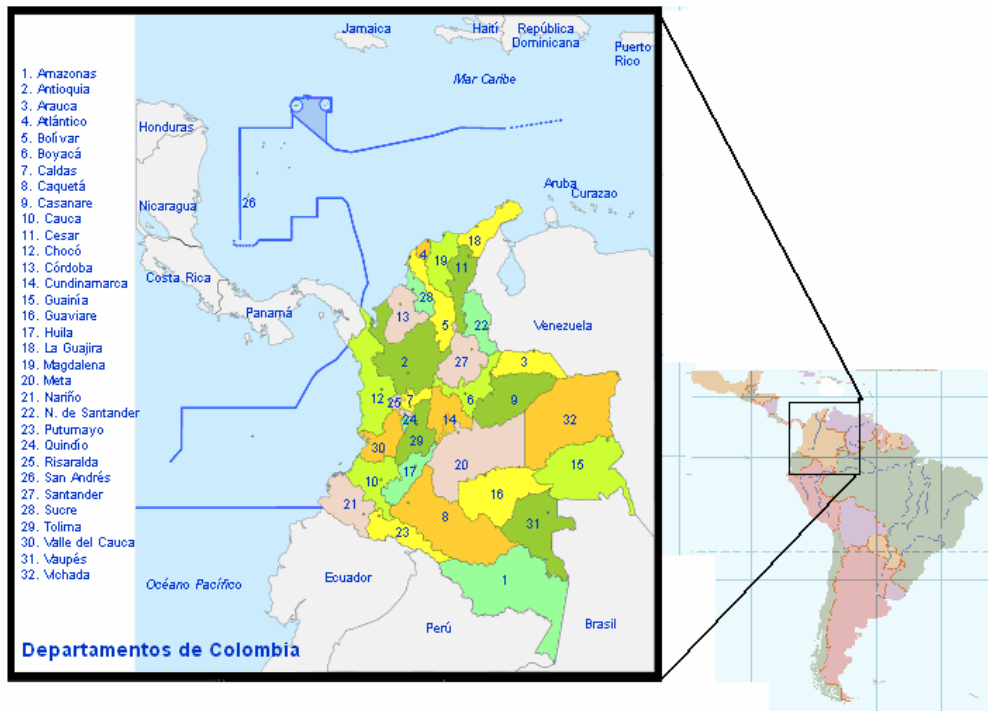
Entorno Sociocultural de Colombia.

Nombre Oficial: República de Colombia.

Ubicación y Límites: Colombia es un país ubicado en la zona noroccidental de América del Sur, con Bogotá como su ciudad capital. Limita al este con Venezuela y Brasil, al sur con Perú y Ecuador y al noroeste con Panamá; en cuanto a límites marítimos limita con Panamá, Costa Rica, Nicaragua, Honduras, Jamaica, Haití, República Dominicana y Venezuela en el Mar Caribe, y con Panamá, Costa Rica y Ecuador en el Océano Pacífico. En la Figura N°4 se puede observar su extensión territorial, así como los límites descritos anteriormente, además en la figura se pueden contemplar las divisiones administrativas en los 32 departamentos que posee.

CAPÍTULO IV
DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Figura Nº4: Mapa Colombia con divisiones administrativas.



FUENTE: Enciclopedia multimedia Microsoft Encarta 2009 y DANE

Su superficie es de 2.070.408 km², de los cuales 1.141.748 km² corresponden a su territorio continental y los restantes 928.660 km² a su extensión marítima. Es el único país de América del Sur que tiene costas en el Océano Pacífico y en el Mar Caribe, en los que posee diversas islas como el Archipiélago de San Andrés y Providencia.

Población: Colombia es el cuarto país en extensión territorial en América del Sur, así como el tercero en población en América Latina con una estimación al 2008 de 45.013.000 habitantes, sólo es superado por Brasil y México. Las ciudades más pobladas de Colombia son: Bogotá con 6.840.116 habitantes, Medellín con 2.216.830 habitantes, Cali, con 2.119.908 habitantes y Barranquilla, con 1.146.359 habitantes (ver Tabla Nº8).

**CAPÍTULO IV
DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO**

Tabla N°8: Ciudades con mayor población

Habitantes por ciudad			Departamento
1	Bogotá	6.840.116	Distrito Capital
2	Medellín	2.216.830	Antioquia
3	Cali	2.119.908	Valle del Cauca
4	Barranquilla	1.146.359	Atlántico
5	Cartagena	892.545	Bolívar
6	Cúcuta	587.676	Norte de Santander
7	Bucaramanga	516.512	Santander
8	Ibagué	498.401	Tolima
9	Soledad	461.851	Atlántico
10	Pereira	443.554	Risaralda

FUENTE: DANE. Estimación 2007-2008.

Por otra parte, la tasa de crecimiento natural de la población ¹⁸ en Colombia es del 1,4%. Respecto a la tasa de natalidad, para el mismo año, esta es de 19,9 nacimientos por cada mil habitantes. Por su parte, la tasa de mortalidad es de 5,5 fallecidos por cada mil habitantes.

La esperanza de vida, con una estimación del DANE al 2008 femenina es de 76,5 años, mientras que la masculina alcanza una cifra menor cercana a los 68,7 años. El promedio de la esperanza de vida se sitúa entorno a los 72,5 años.

La densidad de población indica cuánto suelo hay disponible por persona, cómo es de abierta o concentrada la geografía de una región y de cuánto espacio adicional se dispone para una expansión. Esta cifra en Colombia es de 43,3 hab/km², lo que lo sitúa a nivel mundial en el ranking N°132. Chile se encuentra en el ranking N°154 con una densidad de 21,9 hab/km².

18 La tasa natural de crecimiento representa la tasa de crecimiento anual de la población, excluyendo los efectos de la migración y expresada como porcentaje de variación con respecto al año anterior. La cifra se calcula a partir de las tasas de natalidad y mortalidad. Este indicador mide la rapidez con la que cambia el tamaño de la población debido a causas naturales.

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

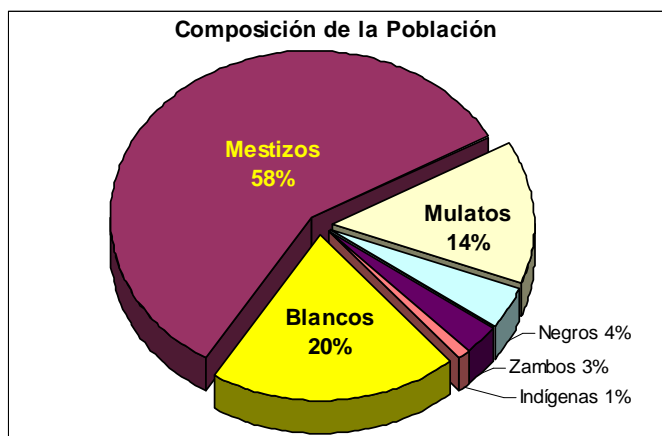
Distribución y características de la población: Sobre la distribución de la población por área de residencia, y de acuerdo al último censo realizado (2005), el 51,4 % de la población son mujeres y el 48,6 % son hombres. Del total de la población, 74,3 % vive en centros urbanos mientras el 25,7 % lo hace en zonas rurales. La mayor parte de la población se concentra en la zona centro-occidente del país cercana a las costas atlánticas y pacíficas (región andina), mientras que en las zona sur-oriente del país existen grandes vacíos demográficos. Los diez departamentos de tierras bajas del Oriente (aproximadamente el 54% del área total), tienen menos del 3% de la población y una densidad de menos de una persona por kilómetro cuadrado.

Composición racial: La población colombiana es el resultado de la mezcla entre los españoles y europeos que conquistaron y colonizaron el territorio desde el siglo XVI hasta el XIX, los africanos (negros) importados como esclavos desde el siglo XVII hasta comienzos del XIX, y los aborígenes americanos (indígenas). Desde el siglo XIX y a lo largo del siglo XX la inmigración de árabes, especialmente hacia la costa del Caribe y la isla de San Andrés, ha sido cada vez más relevante.

En las diferentes regiones del país, además de los blancos (20%) pueden identificarse otros grupos: mestizo (mezcla indígena-blanco), que engloba al 58% de la población colombiana; mulato (mezcla negro-blanco), al 14%; negro, al 4%, y zambo (mezcla indígena-negro), al 3%, además del 1% indígena. La mayor parte de la población del país, que reside en las vertientes de las cordilleras y los altiplanos, es mestiza. En la costa caribeña dominan mestizos y mulatos, y en la costa Pacífica destacan los mulatos y zambos. Colombia tiene la tercera población negra más grande de América, después de Estados Unidos y Brasil. Esta composición de la población se aprecia mejor en el Gráfico N°22.

CAPÍTULO IV
DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Gráfico N°22: Composición Racial de Colombia



FUENTE: Elaboración propia a partir de información del DANE

Desarrollo humano: De acuerdo con el Índice de Desarrollo Humano¹⁹, Colombia se ubicó en el 2007 en el puesto 75 a nivel mundial con un IDH de 0,791, clasificado en un intervalo de nivel medio. Sin embargo, no todas las regiones de Colombia presentan el mismo nivel de desarrollo.

La principal zona de alto desarrollo corresponde a la región andina en ciudades tales como Bogotá, Medellín y Cali, que constituyen el denominado "Triángulo de Oro". Así pues, coexisten en Colombia lugares con niveles de vida igualables a Alemania y otros con niveles de vida igualables a Ruanda. Colombia llegó a ser el país con más homicidios per cápita del mundo, debido en parte al conflicto armado, llegando a tener 61 homicidios por cada cien mil habitantes en el año 2000. En el 2005, dicha tasa bajó a niveles no vistos desde aproximadamente 1987, siendo de 38 homicidios por cada cien mil habitantes.

Idioma: Con respecto al Idioma, el castellano (español) es la lengua oficial de la re-

19 El Índice de Desarrollo Humano (IDH), elaborado por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), es un indicador compuesto que mide los avances promedio de un país en función de tres dimensiones básicas: vida larga y saludable medida según la esperanza de vida al nacer; educación medida por la tasa de alfabetización de adultos y la tasa bruta combinada de matriculación en enseñanza primaria, secundaria y terciaria; y nivel de vida digno medido por el PIB (producto interior bruto) per cápita (PPA, Paridades del Poder Adquisitivo, en dólares estadounidenses).

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

pública de Colombia y con excepción de algunas tribus indígenas, todos los colombianos lo hablan. Hay aproximadamente unas 75 lenguas indígenas que aún se conservan, aunque el número tiende a ser cada vez menor. Aunque la educación en los colegios incluye el inglés en los currículos, esta lengua sigue siendo un idioma que pocos colombianos hablan.

Religión: En lo que concierne a la Religión, aunque la constitución colombiana de 1991 garantiza la libertad de culto y la igualdad de todas las creencias ante la ley y no declara oficial ninguna religión, el culto predominante en Colombia es el cristianismo y la principal confesión mayoritaria es el catolicismo (rito latino), con hasta un 90% de la población nacional que se declara como tal o están registrados como católicos, aunque dentro de esa misma población se pueden contar grupos de indiferentes religiosos. Estas cifras toman en cuenta el porcentaje de bautismos católicos, que no necesariamente refleja el número de creyentes. Un 7% hace parte de confesiones protestantes, principalmente de las corrientes evangélicas norteamericanas, pentecostales y neopentecostales y una pequeña porción de las iglesias cristianas históricas distintas de la católica (presbiteriana, episcopal o anglicana, bautista, menonita, metodista. El 3% restante es atribuible a otras religiones, como testigos de Jehová y mormones.

Educación: La educación es otro factor relevante en la cultura. La educación formal en Colombia se conforma por los niveles de educación preescolar (tres grados), educación básica (nueve grados), educación media (dos grados) y de nivel universitario. El ente encargado de la coordinación de la educación es el Ministerio de Educación de Colombia, y las secretarías de educación de las regiones son las responsables de la administración del servicio y de la supervisión

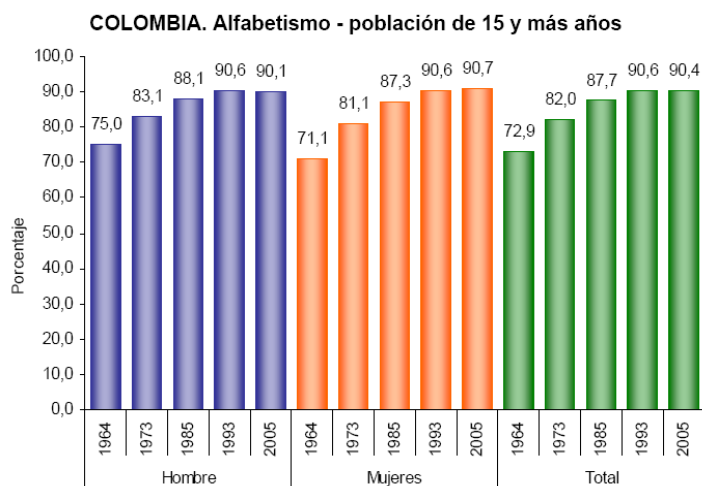
De acuerdo al último Censo, aproximadamente el 24% de la población posee estudios superiores.

El nivel de alfabetización al censo del año 2005 alcanzó el 90,4% de la población mayor de 15 años. La descomposición de este porcentaje se traduce en una alfabetización del 90,7% femenina y un 90,1% la masculina. Esto se observa en

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

el Gráfico N°23.

Gráfico N°23: Alfabetismo población mayor de 15 años.



FUENTE: Censo 2005 de población y vivienda. DANE

Los niveles de analfabetismo han disminuido en los últimos 41 años en la población de 15 años y más. De una tasa de 27,1% en 1964 disminuye a una tasa de 9,6% en el 2005, según los resultados del Censo General.

Estructura Social: La estructura social en Colombia esta conformado por tres clases claramente diferenciables:

La población de clase alta es la gente sobre todo “rica blanca de la elite”. Su riqueza está basada en tierra y propiedad de posesión.

La clase media antes del siglo XX estaban conformados por aquellos que perdieron la riqueza y la propiedad. Después del siglo XX la clase media creció cuando la gente de la clase baja subió su estado económico positivamente, por ejemplo: pequeños dueños comerciales, comerciantes, profesionales, burócratas, trabajadores de gobierno, profesores, y funcionarios.

La clase baja es la parte mayor de la población de Colombia. Esta clase consiste en trabajadores generalmente sin estudios y mal pagados. Hay alojamiento inadecuado, asistencia médica pobre, y servicios de saneamiento por los pobres.

El grado de movilidad entre las clases es relativamente accesible por me-

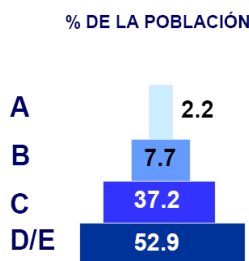
CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

dio de la educación, por lo que una persona con procedencia de la clase baja, puede escalar hacia las clases superiores, si en su experiencia profesional acumula prestigio y riqueza.

Clasificación Socioeconómica: De acuerdo a la información del DANE, la estructura socioeconómica de la población colombiana, al año 2005 queda distribuida de acuerdo a la Gráfica N°24 donde se aprecia que la mayor parte de la población pertenece a un estrato socioeconómico bajo (niveles C/D).

Gráfico N°24 : Estratos socioeconómicos de Colombia.



FUENTE: DANE

Problemas Sociales: Este punto en Colombia posee una muy alta connotación, pues era por la existencia de los graves problemas sociales que este país no había despertado tanto el interés de los inversionistas extranjeros, antes del gobierno de Álvaro Uribe. En el año 2000, las autoridades reportaron 38.220 muertes violentas, es decir, un promedio de 106 por día y 913 por cada millón de habitantes. Un delito abominable, el secuestro, afectó durante el mismo lapso a 3.162 ciudadanos (promedio de 8.7 por día), lo que indica que una de cada 13.440 personas fue plagiada durante el 2000.

Durante los recién pasados años la administración Uribe ha logrado mejorar sustancialmente las condiciones de seguridad, lo que puede apreciarse en la importante disminución de los índices de violencia, la mejora de la confianza y el aumento del clima de inversión. Esto ha atraído a una oleada de capitalistas extranjeros a realizar negocios financieros en Colombia, lo que ha contribuido al rápido crecimiento de la demanda doméstica, basado en una alta inversión y un gran consumo

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

privado, y ha permitido un rápido desarrollo del país, a una tasa promedio anual cercana al 6% entre 2004-2007.

Pero esta situación podría mejorar aun más si se minimizaran los efectos negativos de los siguientes dos factores sociales, muy ligados entre si:

- Tráfico de Drogas.
- Grupos Guerrilleros.

A) Tráfico de Drogas: El comercio de drogas ha sido un problema en Colombia desde los ochenta. Empezó con la formación del cártel del Medellín, encabezado por Pablo Escobar. El cártel mató a muchos oficiales del gobierno y cometió muchos crímenes contra sus enemigos. Los cárteles de Colombia estaban dispuestos a hacerlo porque había mucho dinero en el comercio de drogas. El valor de su negocio fue estimado ser \$5 mil millones de dólares en 1988. Los fundadores de los cárteles figuraban en la lista de las personas más ricas en el mundo del periódico de "Fortune." Muchos miembros penetraron el gobierno, que sobornaron muchos aspectos de la sociedad.

En 1995, la policía de Colombia había disuelto los cárteles, pero los guerrilleros y paramilitares asumieron el comercio. FARC es el grupo más poderoso en el comercio de drogas. FARC ganaba \$400 millones de dólares cada año con el comercio de drogas. Este dinero los ayuda a comprar armas y llevar a cabo sus metas. El comercio de drogas ha sido un problema por casi 30 años, y será un problema para mucho más años.

B) Grupos Guerrilleros:

FARC: Las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) son el grupo guerrillero más grande en Colombia con 17.500 miembros. Su meta principal es derrocar el gobierno y crear un estado comunista. Financian sus metas con secuestros, rescates, extorsión, y la producción y venta de drogas. Sus blancos principales son personas que son asociadas con el gobierno, el ejército, y el paramilitar. Casi 65% de su \$300 millones de dólares en activos son del comercio de cocaína y heroína. Las FARC tienen un impacto grande en la vida de los colombianos porque tienen una

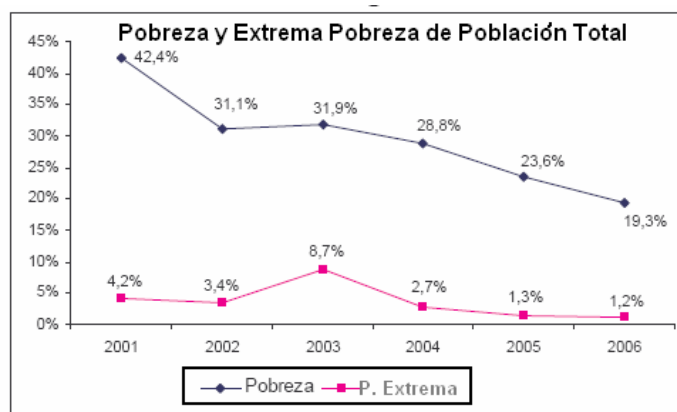
CAPÍTULO IV
DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

influencia grande en el partido político de Unión Patriótica. FARC es muy activo hoy y muchas personas son secuestradas y matadas anualmente debido a las actividades de FARC, incluyendo muchos americanos y personas de negocios extranjeros. Conocido es el caso de secuestro de Ingrid Betancourt, quien estuvo en cautiverio por más de 5 años y fuera rescatada en julio de 2008.

ELN: El Ejército de Liberación Nacional de Colombia (ELN) es el segundo grupo guerrillero más grande en Colombia con 3500 miembros. Su meta principal es empezar una revolución marxista y derrocar el gobierno de Colombia. Financian sus metas con secuestros y extorsión. La actividad principal del ELN es sabotear las compañías de energía en Colombia. El ELN es menos violento que las FARC y centra sus delitos en comercios y estructuras en vez de personas.

Pobreza: Los niveles de pobreza en Colombia han disminuido sustancialmente desde el año 2000 al 2006, situándose en ese año la pobreza alrededor del 19,3% del total de la población. Por su parte, también existe una disminución de la extrema pobreza, claro que en menor magnitud que la medida anterior, lo que la sitúa al 2006, en un 1,2%. Esto se puede apreciar en el Gráfico N°25.

Gráfico N°25: Pobreza y Extrema Pobreza en Colombia



FUENTE: DANE

Costumbres y Tradiciones:

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

El filósofo escocés David Hume escribió: 'la costumbre constituye la guía fundamental de la vida humana'. Efectivamente, el conocimiento de las costumbres supone una guía importante para comprender el alma de un país y de sus gentes. A continuación se describen algunas costumbres y tradiciones del pueblo colombiano.

Matrimonio y familia: Muchas parejas deciden vivir juntos antes o en lugar de casarse. En las ceremonias de casamiento se suelen seguir los ritos católicos. La edad media de matrimonio para las mujeres en Colombia es a los 23,0 años, mientras que en los hombres este promedio se mueve hacia arriba con un promedio de 27,0 años (2008 estimado).

Las comidas: El desayuno habitual se compone de zumo de fruta, café (que es el principal cultivo de Colombia) o chocolate caliente, fruta, huevos y pan.

La sopa, el arroz, la carne, las papas, las ensaladas y los porotos son los alimentos básicos. La cantidad y la variedad de alimentos que consume la población están determinadas en gran medida por la situación económica, y existen notables diferencias regionales en la cocina. Los platos típicos son el arroz con pollo; una sopa que se hace con maíz, patatas y pollo; un plato preparado con carne picada, salsa, habichuelas rojas, plátano frito, huevos fritos, cerdo en salazón y palta; y el sancocho (guiso), un estofado de carne y vegetales.

Entorno Sociocultural de Perú.

Similar análisis que el realizado para Colombia hemos hecho para Perú. Los resultados se exponen a continuación.

Nombre Oficial: República de Perú.

Ubicación y Límites: El Perú tiene por capital la ciudad de Lima. El país se encuentra en la zona occidental de Sudamérica comprendida entre la línea ecuatorial y el Trópico de Capricornio. Cubre un área de 1.285.220 km², lo que lo convierte en el vigésimo país más grande en tamaño de la Tierra y el tercero de América del Sur.

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Limita al norte con Ecuador y Colombia, al este con Brasil, al sureste con Bolivia, al sur con Chile, y al oeste con el Océano Pacífico. Posee una enorme multiplicidad de paisajes debido a sus condiciones geográficas, lo que a su vez le da una gran diversidad de recursos naturales.

En la Figura N°5 muestra el mapa de Perú con sus 25 circunscripciones departamentales.

Figura N°5: Mapa Político de PERÚ con sus divisiones administrativas



FUENTE: Enciclopedia Multimedia Microsoft Encarta 2009.

Población: De acuerdo al Censo 2007, en el periodo 1993 - 2007 (14 años), la población total del país se incrementó en 5.581.321 habitantes, equivalente a 398.666 habitantes por año, es decir, un incremento de 24,7% respecto a la población total de 1993, que fue 22.639.443 habitantes. Al 2007 la población llegó a más de los 28 millones de habitantes (Tabla N°10). Respecto a lo anterior, las ciudades más pobladas son Lima, con más de 8 millones de habitantes, y le siguen muy distantes, Callao, Pucallpa, y otras, las cuales se aprecian con mayor detalle en la Tabla N°9.

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Tabla N°9: Las ciudades más pobladas de Perú (2007)

CIUDAD	HABITANTES
Lima	8.153.618
Callao	389.579
Pucallpa	311.793
Trujillo	276.921
Chiclayo	251.407
Piura	247.943
Iquitos	157.529
Sullana	149.261
Ica	117.839
Huancayo	104.117
Cuzco	103.836
Tacna	97.247
Arequipa	60.007

FUENTE: Elaboración propia a partir de información del INEI.

El incremento de la población medido por la tasa de crecimiento promedio anual, refiere que la población ha presentado un crecimiento promedio anual para el periodo 1993 - 2007 de 1,6%, lo cual confirma la tendencia decreciente observada en los últimos 46 años (Tabla N°10). La tasa de natalidad al año 2007 fue de 1,97%, lo que se traduce en 19,7 nacimientos por cada mil habitantes. En lo que concierne a la tasa de mortalidad, esta se determinó en 0,62%, es decir, 6,2 fallecidos por cada mil habitantes.

En lo que respecta a la esperanza de vida de la población, en una estimación al 2008, el INEI de Perú proyectó una edad femenina de 72,4 años, mientras que la esperanza de vida masculina se sitúa en los 68,6 años, dando un promedio general de 70,4 años.

**CAPÍTULO IV
DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO**

Tabla N°10: Población Total y Tasas de Crecimiento Perú.

PERÚ: POBLACIÓN TOTAL Y TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO ANUAL,
1940 - 2007

Año	Total	Incremento Intercensal	Incremento Anual	Tasa de Crecimiento Promedio Anual %
1940	7 023 111			
1961	10 420 357	3 397 246	161 774	1,9
1972	14 121 584	3 701 207	336 473	2,8
1981	17 762 231	3 640 667	404 519	2,6
1993	22 639 443	4 877 212	406 434	2,0
2007	28 220 764	5 581 321	398 666	1,6

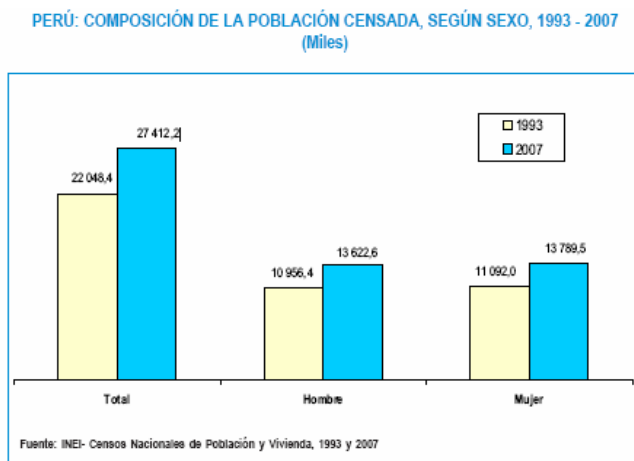
Fuente: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1940, 1981, 1972, 1981, 1993 y 2007.

La densidad de la población alcanza los 22,7 hab/km² (estimado 2008), lo que lo ubica en el lugar 151 a nivel mundial.

Distribución y Características de la población: La distribución de la población del país se estableció, al 2007, en una población urbana de 21.419.660 habitantes, la misma que representó el 75,9% de la población nacional. Por su parte la población rural fue de 6.801.204 personas que significó el 24,1% de la población..

En cuanto a la distribución de la población según sexo, la población masculina de Perú asciende 13.622.640 hombres, y la femenina fue 13.789.517 mujeres según el último Censo. El Gráfico N°26 muestra estas cifras.

Gráfico N°26: Distribución de la Población según Sexo.



El Censo 2007, evidencia que en Perú, menos de la tercera parte de la

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

población (30,5%) es menor de 15 años, porcentaje que ha venido disminuyendo con respecto a los censos anteriores. Simultáneamente, se ha incrementado la proporción de personas de 15 a 64 años que constituyen la fuerza potencial de trabajo, de 54,7% en 1981, pasó a 58,3% en 1993 y en el 2007 a 63,1%. En cifras absolutas en el periodo 1993-2007, el incremento fue de 4.423.076 personas en edad de trabajar. Por otro lado la proporción de la población de 65 y más años de edad, aumentó en los últimos 14 años, al pasar de 1.026.119 personas (4,7%) en 1993 a 1.764.687 personas (6,4%) en el 2007. Ver Tabla N°11.

Tabla N°11: Población según área de residencia y grandes grupos de edad.

PERÚ: POBLACIÓN CENSADA, SEGÚN ÁREA DE RESIDENCIA Y GRANDES GRUPOS DE EDAD, 1981, 1993 Y 2007

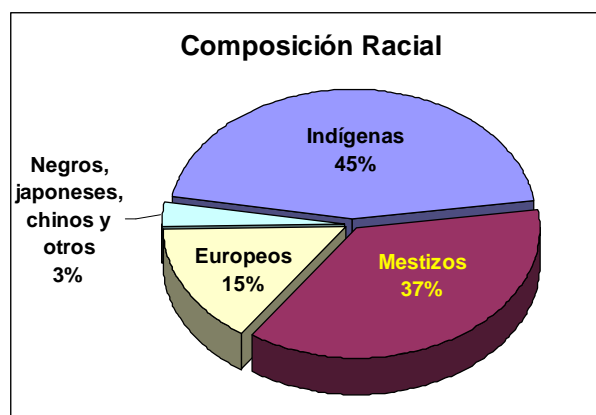
Área de residencia y grandes grupos de edad	1981		1993		2007	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Total	17 005 210	100,0	22 048 356	100,0	27 412 157	100,0
0-14	7 012 616	41,2	8 155 376	37,0	8 357 533	30,5
15-64	9 299 914	54,7	12 666 861	58,3	17 289 937	63,1
65 y más	692 680	4,1	1 026 119	4,7	1 764 687	6,4
Urbana	11 091 923	100,0	15 458 599	100,0	20 810 288	100,0
0-14	4 284 342	38,6	5 256 232	34,0	5 861 033	28,2
15-64	6 389 114	57,6	9 505 255	61,5	13 630 096	65,5
65 y más	418 467	3,8	697 112	4,5	1 319 159	6,3
Rural	5 913 287	100,0	6 589 757	100,0	6 601 869	100,0
0-14	2 728 274	46,1	2 899 144	44,0	2 496 500	37,8
15-64	2 910 800	49,2	3 361 606	51,0	3 659 841	55,4
65 y más	274 213	4,6	329 007	5,0	445 528	6,7

Fuente: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1981, 1993 y 2007.

Composición Racial: Alrededor del 45% de los habitantes de Perú son indígenas (amerindios), muchos de los cuales son descendientes de los incas; el 37% del país lo conforman los mestizos, alrededor del 15% son descendientes de europeos. Existe también una población negra y mulata originaria de África, y una importante población de origen asiático, principalmente de japoneses y chinos. El Gráfico N°27 muestra dicha composición.

CAPÍTULO IV
DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Gráfico N°27: Composición Racial de Perú según Censo 2007.



FUENTE: Elaboración propia a partir de información del INEI.

Desarrollo humano: Con respecto al Índice de Desarrollo Humano (IDH), durante el 2005 Perú obtuvo una clasificación de 0,762, ubicándolo con un desarrollo humano medio, y ranciado a nivel mundial en la posición 72. La anterior medición del año 1990 los sitúo en el lugar 80 a nivel mundial, con una ponderación de 0,707. A pesar de no lograr un desarrollo humano alto (como el caso de Chile), se ve un leve avance, pero no hay que olvidar que 39,3% de su población es pobre, mientras que el 13,7% es extremadamente pobre.

Idioma: Según resultados del Censo Nacional de Población del 2007, el español es el primer idioma del 83,9% de peruanos mayores de 5 años y es el lenguaje primario del país. Este coexiste con varias lenguas nativas, de las cuales la más importante es el quechua, hablada por el 13,2% de la población; el Aymara por el 1,8% y el porcentaje restante corresponde a otras lenguas nativas. Esto se aprecia en la Tabla N°12.

CAPÍTULO IV
DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Tabla N°12: Idiomas de Perú.

PERÚ: POBLACIÓN CENSADA DE 5 Y MÁS AÑOS LENGUA APRÉNDIDA EN LA NINEZ, 1993 Y 2007

Área de residencia / Lengua aprendida	Censo 1993		Censo 2007		Variación porcentual Intercensal (Puntos porcentuales)
	Absoluto	%	Absoluto	%	
	19 190 624	100,0	24 687 537	100,0	
Castellano	15 405 014	80,3	20 718 227	83,9	3,6
Quechua	3 177 938	16,6	3 261 750	13,2	-3,3
Aymara	440 380	2,3	434 370	1,8	-0,5
Otra Lengua Nativa	132 174	0,7	223 194	0,9	0,2
Idioma Extranjero	35 118	0,2	21 097	0,1	-0,1
Sordomudo	-	-	28 899	0,1	-

FUENTE: INEI – Censo de Vivienda y Población 2007.

Religión: En Perú la religión mayoritaria es la católica, según el censo del 2007, el 81,3% de la población mayor de 12 años se considera católica la cual corresponde a 16.956.722 personas, el 12,5% es evangélica ,es decir, 2.606.055 personas, el 3,3% pertenecen a otras religiones y 2,9% no especifican ninguna afiliación religiosa. En la Tabla N°13 se observa la distribución porcentual de las distintas religiones profesadas en Perú.

Tabla N°13: Distribucion de la Religion en Perú

PERÚ: POBLACIÓN CENSADA DE 12 Y MÁS AÑOS DE EDAD, SEGÚN TIPO DE RELIGIÓN QUE PROFESA, 1993 Y 2007

Tipo de Religión	Censo 1993		Censo 2007	
	Total	%	Total	%
Total	15 483 790	100,0	20 850 502	100,0
Católica	13 786 001	89,0	16 956 722	81,3
Evangélica	1 042 888	6,8	2 606 055	12,5
Otra	432 760	2,8	679 291	3,3
Ninguna	222 141	1,4	608 434	2,9

Fuente: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1993 y 2007.

Educación: En Perú, el sistema educativo tiene tres niveles básicos: la educación inicial, que opcionalmente puede empezarse a los dos años, pero generalmente, a los tres; la educación primaria que dura seis años y la secundaria de cinco años,

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

donde se da la polidocencia. La educación superior se puede realizar en universidades, institutos superiores o pedagógicos.

El sistema educativo peruano atiende aproximadamente a 8.300.000 escolares; 7 millones en la administración pública (83%) y 1.500.000 en la privada (17%). El nivel de deserción escolar es de alrededor del 19 %, presentándose principalmente en zonas rurales y por el género femenino.

Los resultados del Censo de Población del 2007 revelan que el nivel de educación de la población de 15 y más años de edad ha mejorado, así, en el 2007 el 31,1% de la población de 15 y más años de edad, ha logrado estudiar algún año de educación superior (superior no universitaria 15,1% y universitaria 16,0%). Al comparar con los resultados obtenidos en el Censo de Población de 1993, la población con educación superior ha aumentado en 112,0% (3.129.339 personas).

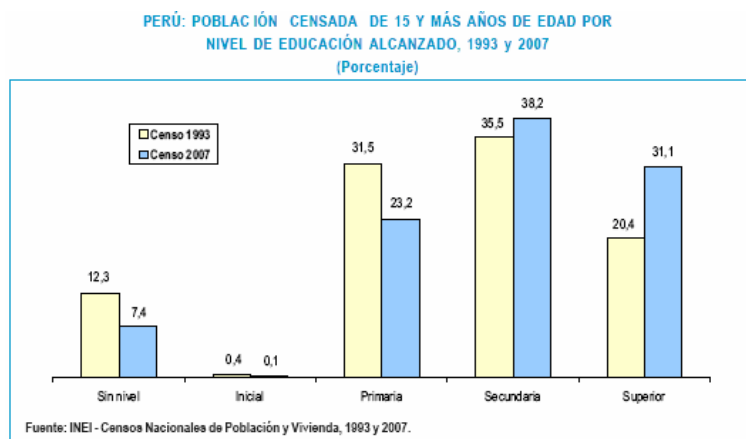
En cuanto a la población con educación secundaria para el 2007 alcanza al 38,2% (7.274.897 personas).

La población con educación primaria alcanza al 23,2% En términos porcentuales, la población con educación primaria aumentó en 2,8%, lo que equivale a 118.918 personas.

La población sin nivel de educación y aquellos con educación inicial, disminuyó en el período intercensal en 15,8% y 56,9%, respectivamente.

Todos los datos anteriores están disponibles en el Gráfico N°28.

Gráfico N°28: Niveles de educación de la población.



CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

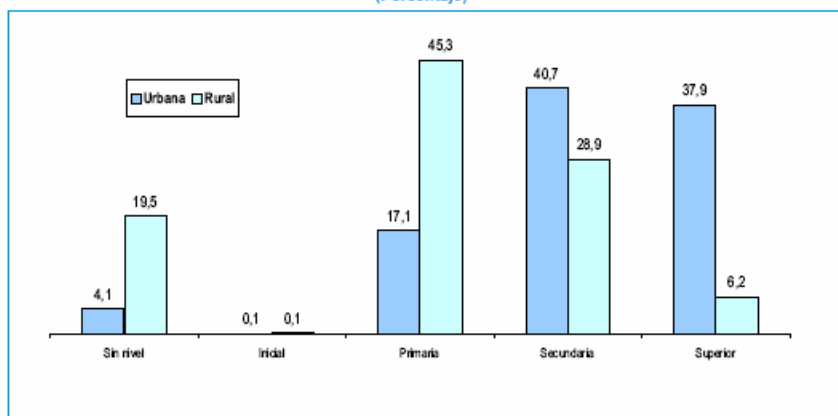
Según área de residencia, se observa (Gráfico N°29) que los residentes del área urbana logran mejores niveles educativos. Así, el 37,9% (18,1% superior no universitaria y el 19,8% educación universitaria) de la población de este ámbito geográfico logró estudiar educación superior, mientras que en el área rural sólo el 6,2% (3,9% superior no universitaria y 2,3% universitaria) alcanza este nivel educativo. El 40,7% de la población del área urbana tiene educación secundaria; en el área rural el 28,9% tiene este nivel.

La población que no tiene nivel alguno de educación alcanza al 19,5% de la población del área rural y al 4,1% del área urbana.

En el periodo intercensal 1993 y 2007, la población con educación superior aumentó considerablemente, tanto en el área urbana como la rural.

Gráfico N°29: Educación según área de residencia

PERÚ: POBLACIÓN CENSADA DE 15 Y MÁS AÑOS DE EDAD, POR NIVEL DE EDUCACIÓN ALCANZADO, SEGÚN ÁREA DE RESIDENCIA, 2007
(Porcentaje)



FUENTE: INEI, Censo de Población y Vivienda 1993-2007.

El analfabetismo es una condición de exclusión que no sólo limita el acceso al conocimiento sino que dificulta el ejercicio pleno de la ciudadanía.

Los resultados del Censo del 2007 revelan que en el país existen 1.359.558 personas de 15 y más años de edad que no sabe leer ni escribir, lo que equivale el 7,1% de la población de este grupo de edad. Comparado con el nivel de analfabetismo de 1993, el indicador se reduce en 5,7 puntos porcentuales. En términos absolutos la población analfabeta ha disminuido en 424.723 personas. Esto se

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

observa en la Tabla N°14.

Tabla N°14: Niveles de Analfabetismo segun Sexo y área de residencia.

PERÚ: POBLACIÓN CENSADA DE 15 Y MÁS AÑOS DE EDAD QUE NO SABE LEER NI ESCRIBIR, SEGÚN SEXO Y ÁREA DE RESIDENCIA, 1993 Y 2007

Sexo / Área de residencia	Censo 1993		Censo 2007		Variación Intercensal	
	Población analfabeta 1/	Tasa de analfabetismo	Población analfabeta 1/	Tasa de analfabetismo	Absoluto	%
Total 1/	1 784 281	12,8	1 359 558	7,1	- 424 723	-23,8
Hombre	487 113	7,1	336 270	3,6	- 150 843	-31,0
Mujer	1 297 168	18,3	1 023 288	10,6	- 273 880	-21,1
Urbana	683 841	6,7	548 790	3,7	- 135 051	-19,7
Rural	1 100 440	29,8	810 768	19,7	- 289 672	-26,3

1/ Excluye a las personas que no declararon su condición de alfabetismo.

Fuente: INEI - Censos Nacionales de Población y Vivienda, 1993 y 2007.

Estructura Social Perú: En la estructura social de Perú se pueden distinguir claramente tres clases. La clase alta esta compuesta por la parte más acaudalada del país, más abajo, la clase media compuesta por pequeños y medianos comerciantes; la gente de trabajo y con niveles de educación mínimos de secundaria. La parte basal de la pirámide se encuentra compuesta por la clase baja, la cual, en su mayoría, carece de la educación secundaria, o ésta se encuentra incompleta.

La movilidad entre clases se puede alcanzar por medio de la educación, lo cual supone la posibilidad de ir ascendiendo en la pirámide social.

Clasificación Socioeconómica: Según el INEI, la los estratos socioeconómicos predominantes en Perú están conformados por los niveles C y D con casi el 64% de la composición total de la población. El detalle se puede tener en la Tabla N°15 siguiente, junto con los ingresos y gastos familiares.

CAPÍTULO IV
DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Tabla N°15: Niveles Socioeconómicos Lima Metropolitana (Año 2007)

	NIVEL SOCIOECONÓMICO					TOTAL
	A	B	C	D	E	
INGRESOS EN US\$						
INGRESO MENSUAL FAMILIAR	3,616	878	428	282	209	602
INGRESO PER CÁPITA	1,064	251	116	79	58	170
GASTOS CORRIENTES EN US\$						
ALIMENTACIÓN	606	315	197	156	123	218
EDUCACIÓN	309	104	38	19	12	55
TRANSPORTE	200	106	51	37	27	62
TELÉFONO	108	49	20	10	5	25
LIMPIEZA Y ASEO	80	35	18	13	12	22
LUZ ELÉCTRICA	59	34	21	14	9	22
ALQUILER	63	29	13	7	2	16
SERVICIO DE AGUA	31	16	11	8	7	11
TOTAL GASTOS	1,456	688	369	264	197	431
% POBLACIÓN	5.4%	18.1%	35.1%	28.7%	12.7%	100.0%

Fuente: Apoyo Consultoria

Problemas Sociales: Durante la década de 1980, el Perú enfrentó en una fuerte crisis económica y social, debido al descontrol del gasto fiscal, una considerable deuda externa y la creciente inflación junto con el conflicto armado interno, acentuada por la aparición de los grupos terroristas de inspiración comunista que pretendían instaurar un nuevo Estado mediante la lucha armada, como Sendero Luminoso primero y el Movimiento Revolucionario Túpac Amaru después. El terrorismo obtuvo una respuesta represiva excesiva de las fuerzas armadas, la policía primero y el ejército después. Los combates entre ambos bandos significó la muerte de cerca de 70 mil personas entre combatientes, campesinos y ciudadanos.

Sendero Luminoso: Grupo terrorista de ideología maoísta, creado en 1970 y cuya actuación comenzó a declinar en 1992, tras la detención de su principal dirigente, Abimael Guzmán.

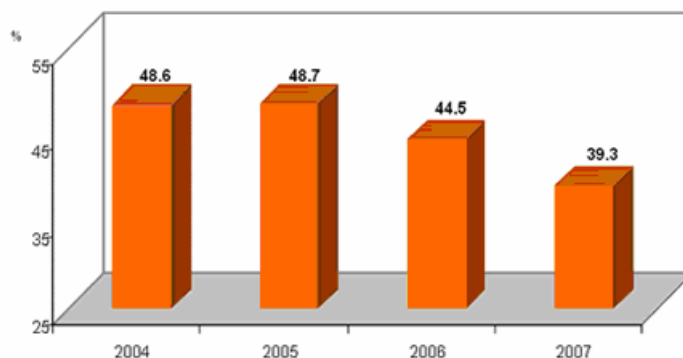
La organización se radicó en los Andes peruanos, donde encontró nuevos miembros entre los empobrecidos y abandonados campesinos. Hasta su detención en 1992, el máximo dirigente del movimiento fue Abimael Guzmán, quien concibió una estructura compleja para la organización que le permitió operar y evitar su destrucción. Desde su fundación, ha causado un número aproximado de 26.000 muertos en todo el país, siendo capaz de extender el alcance de sus acciones hasta las prin-

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

cipales ciudades de Perú.

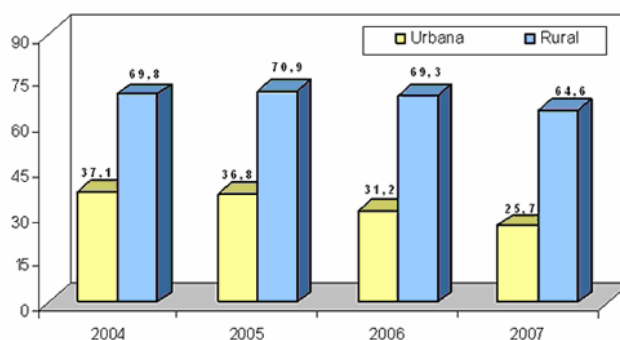
Pobreza: El índice de pobreza se redujo del 44.5% en el año 2006 al 39.3% al 2007. En tanto que los mayores niveles de pobreza se sitúan en el sector rural del país, alcanzando el 64,6% del total de pobreza. Por otro lado es importante mencionar que la pobreza extrema ha disminuido al 13,7% en este mismo período (ver Gráficos N°30, N°31 y N°32)

Gráfico N°30: Incidencia de la Pobreza Total: 2004-2007 (%)



Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares Anual 2004 - 2007

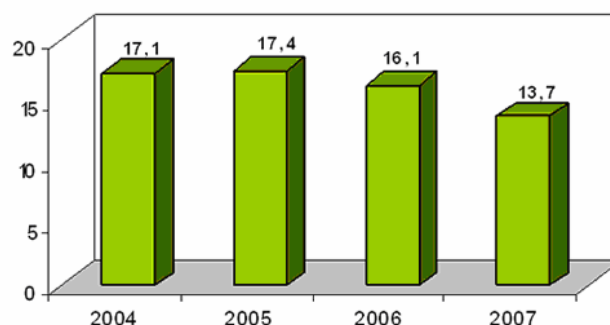
Gráfico N°31: Incidencia de la Pobreza por Área de Residencia 2004-2007 (%)



Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares Anual 2004 - 2007

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Gráfico N°32: Incidencia de la Pobreza Extrema: 2004-2007 (%)



Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares Anual 2004 - 2007

Costumbres y Tradiciones:

Haciendo una comparación con el caso de Colombia, a continuación se describen las mismas variables vistas en el análisis mencionado.

Matrimonio y familia: Los hombres suelen casarse cerca de los 30 años y las mujeres algo después de los 20. En las áreas rurales, los matrimonios generalmente son más tempranos. Predominan las parejas que conviven sin estar casadas, una situación ampliamente aceptada salvo entre las clases altas.

Las comidas: La cocina de Perú varía de una región a otra. Entre los alimentos populares figuran el arroz, las legumbres, el pescado, la carne, las papas, el maíz, y una gran variedad de frutas tropicales, algunas de las cuales no son muy conocidas fuera del país. Las sopas son comunes, y los vegetales se consumen en su estación. El maíz, originario de Perú, es el alimento básico para los nativos americanos. El coquejillo de indias es un plato tradicional que se sigue preparando en algunas áreas. El ceviche (pescado marinado) es popular en la costa. En las tierras altas se emplean en muchos platos las patatas, las cebollas y el ajo. Casi todos los alimentos se compran en el día, bien en los pequeños comercios del barrio (en las ciudades), bien en los grandes mercados al aire libre, donde se suele regatear.

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

4.1.3.4 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS EN EL PAÍS

El conocer la disponibilidad de recursos en un país o región es fundamental para ver en las condiciones en que se desenvolverá la empresa. Principalmente se han analizado en ambos países, la disponibilidad y el estado de los recursos tanto naturales, como de los creados. En estos últimos se le dieron mayor énfasis al estado de la infraestructura, principalmente a lo referente a la infraestructura vial, tema relevante para una empresa que realiza la totalidad de sus operaciones vía terrestre, como es el caso de Distribuidora Rabie S.A.

Disponibilidad de Recursos en Colombia.

Recursos naturales: Los recursos minerales del país son variados y extensos. Se destacan las reservas carboníferas del norte y los yacimientos petroleros y de gas natural del oriente. Colombia es el primer productor mundial de esmeraldas y también ocupa un lugar importante en la producción de oro, plata, hierro, sal, platino y uranio. Con respecto a la producción mundial de petróleo, Colombia aporta con un 2%, con cerca de 2 millones de barriles en reservas.

Recursos Hídricos: En el mundo, Colombia es uno de los países con mayores recursos hídricos, ríos, quebradas y nacimientos de agua, además es la principal fuente hídrica del planeta, en cuyo territorio se encuentran cinco grandes vertientes hidrográficas, llamadas por el sitio en que desembocan: Caribe, Orinoco, Amazonas, Pacífico y Catatumbo, ésta última formada por los ríos que vierten sus aguas al Lago de Maracaibo. Sus principales ríos son el Caquetá, el Magdalena, el Cauca y el Atrato; los tres últimos tienen la particularidad en América del Sur de dirigirse de sur a norte, y el último de éstos es uno de los más caudalosos del mundo en relación con su longitud.

Recursos Forestales: Colombia posee una gran cobertura de las áreas forestales. De hecho, del total de su superficie continental, más de 60 millones de hectáreas

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

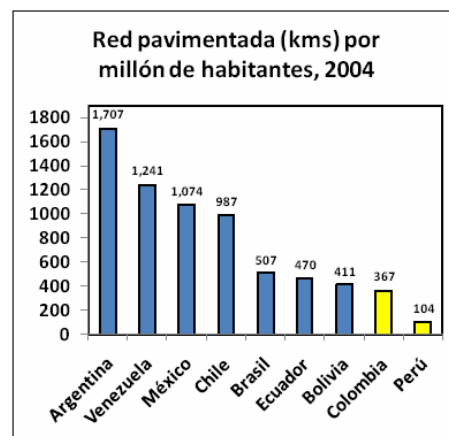
corresponden a bosques.

Recursos de Infraestructura:

El transporte en Colombia es regulado dentro de las funciones del Ministerio de Transporte y entidades como el Instituto Nacional de Vías (INVÍAS) encargada de la Red Nacional de Vías, la Aerocivil, encargada del transporte aéreo civil y aeropuertos, la Dirección General Marítima (DIMAR), entre otras y bajo la vigilancia de la Superintendencia de Puertos y Transporte.

Infraestructura Terrestre: Colombia presenta un atraso en infraestructura vial en comparación con otros países de Latinoamérica. Existen deficiencias o carencias en puentes, aeropuertos, puertos marítimos, transporte fluvial y ferrovías. Existen 13.868 kilómetros de carreteras pavimentadas y 101.696 kilómetros sin pavimentar, lo que denota un atraso significativo en materia de vialidad. El Gráfico N°33 pone de manifiesto la carencia de la infraestructura vial, y se puede ver además que en esta materia, Colombia supera por más de tres veces a Perú, en cuanto a la cantidad de kilómetros pavimentados por cada millón de habitantes,

Gráfico N°33: Infraestructura Vial Latinoamérica.



FUENTE: CIA FACTBOOK

En cuanto a transporte urbano, algunas ciudades han adoptado sistemas integrados de transporte masivo para superar problemas de movilidad; en Bogotá

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

opera el servicio de TransMilenio, en Medellín el Metro de Medellín; y en la Área Metropolitana de Centro Occidente opera el servicio de Megabús.

Infraestructura Aeroportuaria: El Aeropuerto Internacional El Dorado de Bogotá, es el principal de los 1.101 aeropuertos civiles de Colombia.

Infraestructura Portuaria: El sistema portuario colombiano está conformado por aproximadamente 122 instalaciones. Existen las Sociedades Portuarias Regionales de Buenaventura (principal puerto marítimo de Colombia), Barranquilla, Tumaco, Cartagena y Santa Marta. Hay otras 9 Sociedades Portuarias para Servicio Público, 7 Sociedades Portuarias Privadas de servicio privado, 44 Muelles Homologados y 10 embarcaderos para pequeñas embarcaciones, entre otras menores

Disponibilidad de Recursos en PERÚ.

Recursos Naturales: Perú posee una gran riqueza de recursos minerales y es un productor importante a nivel mundial de metales de plata, zinc, cobre, plomo y oro. Los yacimientos, principalmente compuestos de minerales metálicos mixtos, se encuentran localizados principalmente en la zona Andina, aunque se distribuyen por todo el Perú.

La minería cumple un rol sumamente importante para la descentralización del país, ya que aporta por medio del canon minero, miles de millones de nuevos soles para las regiones del interior. La minería es elemental para el desarrollo de la zona alto andina, ya que es la actividad productiva de mayor rentabilidad y la que ofrece más trabajo en zonas por encima de los 3500 metros, donde otras actividades productivas son limitadas y donde existe mucha pobreza.

Luego de más de 20 años de haber sido descubierto, el yacimiento de gas natural ubicado en Camisea, Región Cusco, empezó a ser explotado y su producción está por ahora destinada principalmente al consumo interno y la sierra peruana y el excedente será vendido al exterior. Este *gas de Camisea* llegó a Lima en agosto de 2004. La explotación gasífera, junto con la minería, son los sectores con mayor potencial de inversiones por la calidad y abundancia de recursos

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Recursos Hídricos: En el país existen más de 1000 ríos de diferente longitud y volumen de agua (caudal), pero son 107 las cuencas más representativas.

Debido al clima estacional en las diferentes cuencas del país, el caudal que transportan los ríos a través del año también son estacionales, teniendo una época de creciente, relacionada al período lluvioso, y una época de vaciante.

Los ríos más importantes se encuentran en la vertiente del Atlántico, propiamente en la Amazonía. El río Amazonas, cuyo punto más distante se origina en Perú, es el río más largo y caudaloso del mundo.

Recursos Forestales: De acuerdo a la extensión superficial de los bosques naturales, el país está ubicado en el segundo lugar en Sudamérica después de Brasil y séptimo en el mundo. A nivel nacional, aproximadamente el 90 % de la superficie boscosa está ubicada en la Amazonía peruana, con más 70 millones de hectáreas, el 60% del territorio peruano.

El sector forestal participa en la economía nacional principalmente a través de la producción de bienes. Como productos alimenticios, energéticos y manufacturados, y la prestación de servicios privados y gubernamentales en beneficio de la sociedad. La actividad forestal es la que se encarga de la extracción, transformación y comercialización de maderas y otros productos forestales.

Recursos de Infraestructura:

Infraestructura Terrestre: Perú posee una extensa red de carreteras compuesta por 78.829 km. de los cuales 11.351 km. están pavimentados. Las principales vías son: la carretera Panamericana, que cubre una distancia de 3.000 km. atravesando el territorio peruano desde Ecuador y continua hasta Chile; la carretera Marginal de la Selva, que une los pueblos del norte cercanos a la frontera ecuatoriana con los pueblos del sur, próximos a la frontera con Bolivia; y la carretera Central, que inicia en Lima y se dirige hacia la sierra peruana.

El sistema ferroviario peruano se extiende a lo largo de 3,462 km., administrado por concesión por dos empresas privadas: El Ferrocarril Transandino, que opera en el Sur y el Sur Oriente del país y Ferrovías Central Andina, que opera en el

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

centro del país. El ferrocarril Lima-Huancayo asciende hasta los 4.815 m de altitud, por lo que es considerada la línea férrea más alta del mundo.

Infraestructura Aeroportuaria: Perú cuenta con una infraestructura aeroportuaria compuesta por 237 aeropuertos ubicados a lo largo de su territorio, de los cuales 54 están pavimentados y 183 se encuentran sin pavimentar.

Infraestructura Marítima: Perú cuenta con una infraestructura portuaria compuesta por catorce puertos ubicados en el Litoral Pacífico. Once de estos puertos son marítimos, dentro de estos se encuentra Callao, principal puerto de Perú y adicionalmente cuenta con tres puertos fluviales. Callao, concentra el mayor tráfico marítimo desde Colombia, principalmente desde los puertos de Cartagena y Buenaventura. Es considerado como uno de los más seguros y espaciosos de Sur América, con una infraestructura múltiple, compuesto por 5 muelles y 18 sitios de atraque, lo que permite el manejo del 70% de carga marítima del país y el 50% del comercio exterior, traduciéndose en 13.5 millones de toneladas al año.

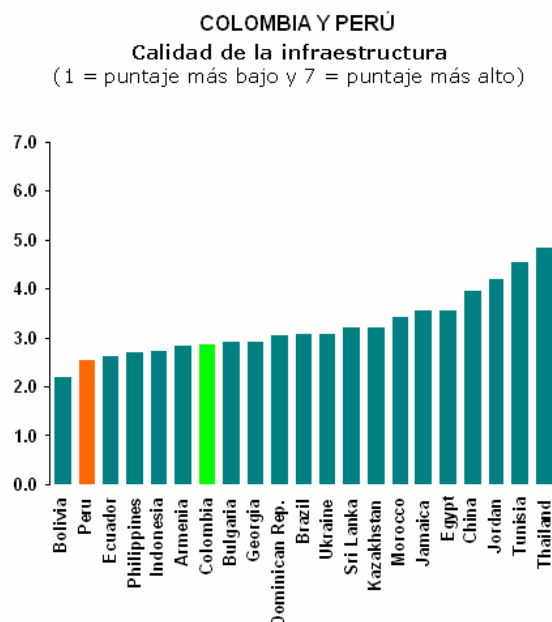
Comparación de la Infraestructura entre Colombia y Perú.

La calidad de la infraestructura permite el desarrollo de óptimos flujos de comercio, lo que beneficia tanto a empresas como a usuarios, ya que incide directamente en el precio final de los productos o servicios transados.

El Gráfico N°34 evidencia la precariedad de infraestructura, según el Informe Global de Competitividad 2007-2008, tanto para Colombia como para Perú.

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Gráfico N°34: Calidad de la Infraestructura en Colombia y Perú.



Como se puede observar, Colombia tiene una leve ventaja sobre Perú, en cuanto a calidad de la infraestructura, según lo analizado por el Informe Global de Competitividad 2007-2008, del Banco Mundial.

4.1.3.5 RELACIONES COMERCIALES ENTRE PAÍSES

En esta sección se analizaron las relaciones comerciales de Colombia y Perú con Chile. De esta forma se tendrá claridad y mayor seguridad para las inversiones ya sea en Colombia o en Perú.

Acuerdo de Complementación Económica Colombia- Chile.

El Acuerdo de Complementación Económica ACE 24 fue suscrito entre Colombia y Chile el 6 de diciembre de 1993, con el objeto de establecer un espacio económico ampliado, de conformidad con lo establecido en el Tratado de Montevideo 1980, e incorporado a la legislación colombiana con el Decreto 2717 de 1993, modificado con el Decreto 1741 de 1994 y ampliado con los Decretos 2172 de 1995, 2181 de 1996, 2178 de 1997 y 617 de abril 2002.

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Características del Acuerdo

Las características principales del Acuerdo son sus disciplinas y la liberación comercial. Las normas que rigen el Acuerdo son: origen, técnicas y sanitarias, salvaguardias, prácticas comerciales, tratamiento en materia de tributos internos, compras gubernamentales, promoción comerciales, inversión, coordinación de políticas comerciales, transporte marítimo y aéreo, solución de controversias y administración del Acuerdo a través de la Comisión Administradora.

Acuerdo Sobre Doble Tributación Entre Colombia y Chile.

Desde el 4 de diciembre del 2008 que está aprobada la ley para eliminar la doble tributación entre Colombia y Chile. Las bondades se extienden tanto para empresarios colombianos como para chilenos en el no pago de dobles tributos sobre ingresos o patrimonio, los cuales, en circunstancias normales, estarán gravados con las mismas o con similares cargas fiscales en los dos países.

Para ambos países, este acuerdo reviste gran importancia toda vez que este tipo de tratados constituyen uno de los incentivos más importantes para la inversión extranjera puesto que proveen estabilidad jurídica, reducen la carga tributaria efectiva consolidada; dan certeza de no aplicación de doble tributación sobre una misma renta; permiten exonerar de impuesto a la renta al accionista cuando este sea pagado por la compañía; y mejora la información de las autoridades tributarias permitiendo un mejor control frente a la evasión y elusión de impuestos.

Acuerdo De Complementación Económica Perú- Chile.

El Acuerdo de Complementación Económica entre Chile y Perú fue suscrito el 22 de junio de 1998, y entró en vigencia el 1º de julio del mismo año en el contexto del proceso de integración establecido en el Tratado de Montevideo de 1980 (ACE N°38).

Objetivos del Acuerdo

El Acuerdo tiene como objetivos centrales: el establecimiento de un espacio económico ampliado entre los dos países, que permita la libre circulación de bie-

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

nes, servicios y factores productivos ; la intensificación de las relaciones económicas y comerciales ; la coordinación en los foros económicos internacionales ; la promoción de la complementación y cooperación económica ; y, el estímulo a las inversiones.

Acuerdo Sobre Doble Tributación Entre Perú y Chile.

Convenio entre la República de Chile y la República de Perú para evitar la doble tributación y para prevenir la evasión fiscal en relación al Impuesto a la Renta y al Patrimonio. El Convenio fue firmado por las autoridades competentes el 8 de junio de 2001 y entró en vigor el 13 de noviembre de 2003.

Se aplica con respecto a los impuestos sobre las rentas que se obtengan y a las cantidades que se paguen, abonen en cuenta, se pongan a disposición, se contabilicen como gasto, a partir del 1° de enero de 2 004.

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.

4.1.3.6 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

Este apartado es fundamental en el análisis de la internacionalización de Distribuidora Rabie S.A. En ese sentido se han analizado los principales factores de la industria de Logística y Distribución a través del canal tradicional, tanto en Colombia como en Perú.

ANÁLISIS DEL COMERCIO EN COLOMBIA.

Antecedentes Generales

El canal tradicional en Colombia tiene un rol significativo en la red de valor de la industria de consumo masivo:

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

- Existen más de 300.000 establecimientos comerciales.
- Representa cerca del 60% de las ventas de consumo masivo.
- Tiene altísimas posibilidades de crecimiento.
- Existe además una participación muy importante de distribuidores y mayoristas.
- No hay participación del sector financiero, lo que lo hace más riesgoso por el pago contraentrega y el manejo de efectivo.
- Manejo de unidad suelta (unidad de venta) vs. empaques de gran tamaño en los proveedores.
- Altos costos de distribución

El Comercio y los Canales de Distribución en Colombia.

En Colombia, tal como se mencionó, el comercio minorista es altamente competitivo: el comercio al por menor se realiza a través de dos canales de distribución: el tradicional y el formal o moderno. El primero se refiere al conjunto de las llamadas tiendas de barrio o de esquina y representa actualmente el 60% de las ventas del sector.

En términos generales, el negocio del comercio minorista se caracteriza por la atomización geográfica y la presencia de un gran número de puntos de venta, pero a su vez se está desarrollando un proceso de expansión y concentración de la propiedad.

El comercio interno en Colombia es un sector muy heterogéneo, en el que se viene produciendo un cambio en las estructuras tradicionales, con la incorporación de una tecnología comercial nueva y de formas comerciales adaptadas a la evolución del mercado.

Tendencias de largo plazo, como el incremento de los niveles de ingreso disponible, la recomposición de los gastos familiares, la mayor urbanización, la incorporación de la mujer al mercado laboral, la disminución del tamaño de la familia, la aparición de los medios de comunicación masivos, etc., han supuesto un profundo cambio en los hábitos de compra del consumidor colombiano.

La adaptación del mercado a las estructuras comerciales, especialmente

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

en lo que respecta al comercio alimenticio, es claro. Existe una disminución porcentual en el número de establecimientos dedicados a la venta de alimentos, así como una disminución porcentual en la participación en las ventas de los canales tradicionales como son las tiendas de supermercados y tiendas especializadas, entre otros.

Si bien la tienda tradicional sigue siendo utilizada por los colombianos para realizar alguna compra de alimentos procesados, y esto ocurre en un porcentaje todavía muy superior al de países más desarrollados, su importancia cae notablemente al analizar el abastecimiento semanal o por períodos mayores, de productos de consumo corriente.

Esta tendencia es más pronunciada en familias urbanas de ingresos altos y parece previsible que se incremente en el futuro. Disminuye, además, la proporción de familias que se aprovisiona diariamente, práctica que por lo general se hace en las tiendas de barrio.

Es importante señalar sin embargo que, en épocas de crisis, como la actual crisis financiera mundial, el canal tradicional es mejor frente a las grandes superficies, ya que la estrechez presupuestaria obliga a optar por compras pequeñas y de mayor frecuencia. Además, estas tiendas de barrio ofrecen facilidades de crédito (venden fiado), lo que sumado a la proximidad suponen las principales ventajas competitivas frente a las grandes superficies.

En las regiones Atlántico, Oriente y Pacífico, el canal tradicional mantiene la supremacía sobre los supermercados, al parecer por la concentración de los mismos en las ciudades más grandes como Cali, Barranquilla y Bucaramanga, y el menor tamaño y variedad en otras ciudades.

Comercio minorista.

Del total de los establecimientos comerciales (332.000) al 2007, según el DANE, el 28,7% corresponde a establecimientos minoristas de comercio al detalle, lo que supone un universo de 95.284 establecimientos en todo el país. Por su parte, la cantidad de establecimientos mayoristas representan el 36% de los establecimientos minoristas, concentrando un total de 34.400 locales.

El gráfico siguiente muestra la cómo están distribuidas las empresas comerciales minoristas en Colombia.

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Gráfico N°35: Distribución del número de empresas comerciales minoristas.

¡Error! Vínculo no válido.

FUENTE: DANE.

Empresas de Distribución En Colombia.

La industria colombiana de la distribución y comercialización de mercancías no esta tan desarrollada como la chilena, pero igual podemos encontrar algunos importantes actores en este campo:

Distribuidora Colombia Ltda.

Empresa de Distribución y Comercialización de productos de aseo, licores y de alimentos de consumo masivo, basándose en un almacenamiento lógico y distribución ágil, contando con recurso humano calificado y motivado para ello.

En 1974 nació la empresa con la premisa de ser la mejor y más completa opción para el comercio de esa época en la ciudad y pueblos circunvecinos. Para el año 1996 se inicia la etapa de marcas o líneas exclusivas que le han brindado a la compañía una mejor y más importante penetración en clientes de tipo institucional como: Hoteles, Bares, Restaurantes, Clubes, etc. Estas líneas exclusivas son en su gran mayoría licores con marcas de gran reconocimiento nacional y mundial como: Whisky Chivas Regal, Whisky Something Special, Aperitivo Dubonnet, Ron Habana Club, Vinos Casa Grajales (Colombia), Vinos Casa del Rhin (Colombia), entre otras.

Distribuidora Colombia cuenta en la actualidad con sede propia en Cartagena y posee sucursal en Barranquilla y Santa Marta, en la zona norte del país. Cuenta con una fuerza de ventas de 33 empleados, ofrece más de 65 empleos directos y no menos de 25 indirectos. Cuenta con flota de vehículos propios para el reparto de la mercancía.

Daenti S.A.

Daenti es una empresa comercializadora, especializada en la distribución de productos de consumo masivo al canal tiendas, en el departamento del Valle del Cauca, en la costa suroeste de Colombia. Fue fundada en el año de 1997, y se en-

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

cuenta ubicada en la ciudad de Santiago de Cali. Daenti surgió a partir de la importancia que representa el canal tradicional como el medio más importante de abastecimiento de la población colombiana, y la necesidad de las grandes empresas de garantizar su presencia en ese medio.

Sus principales objetivos y procedimientos apuntan a garantizar la cobertura geográfica y el movimiento de inventarios mediante periodicidad cronológica en la atención al cliente, y el manejo de pedidos acorde a la rotación de cada cliente.

Dentro de sus políticas destacan: manejo de un portafolio especializado con pocos proveedores, frecuencias semanales de visita y cobro de contado.

Promarcas Ltda.

Promarcas es una empresa de distribución y comercialización de productos de consumo masivos, directamente a las tiendas, sueperetes, y pequeñas bodegas del departamento de Santander. Distribuye con fuerza de ventas y transporte propios, marcas como: Eveready, Jhonson & Jhonson , Henkel, Aldor, Wyeth, Bayer, Ferrero, Acegral e Industrias Regio.

Su área de cobertura se extiende alrededor de 5000 tiendas en Bucaramanga, la capital del departamento.

La empresa fue fundada el año 2002 y cuenta con una dotación de alrededor de 50 funcionarios de planta, una fuerza de ventas de 20 personas, y una flota de 6 vehículos.

Multimarket Distribuciones S.A.

Multimarket Distribuciones es una empresa distribuidora y comercializadora de gran tamaño y variedad de productos. Se encuentra ubicada en Bogotá. Sus nichos de mercados son tiendas de barrio, supermercados, autoservicios, droguerías, ferreterías, almacenes eléctricos, deposito de materiales de barrio en el comercio de Bogota y sus alrededores logrando así gran reconocimiento como empresa y copando todo el mercado detallista. Cuenta con la asesoría y garantía de proveedores directos de fábrica.

Esta empresa ha conformado tres niveles de distribución:

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

- *Nivel 1:*T&T (Dulcería, Populares, De Consumo)
- *Nivel 2:* Medicamentos (Populares, Genéricos)
- *Nivel 3:*Ferretería (Silicona, Fibra Poliéster, Varios)

Dentro de las marcas comercializadas, se pueden mencionar las más importantes, como: Aldor, Colombina, Ferrero, Ares, Azzaro, Konzil, Sedal, Palmolive, Plusbelle, Speed Stick, Eveready, Energizer, Schick, Gillette, Colgate, Biberones In-depi.

Esta empresa cuenta con un centro de distribución en la ciudad de Bogotá, y cuenta con una fuerza de ventas de 25 vendedores, 10 vehículos y un personal administrativo de 20 personas.

LOGÍSTICA EN COLOMBIA

A raíz del creciente comercio mundial, la reducción de los ciclos de vida de los productos y la intensificación de la competencia global han convertido el tema logístico en una fuente estratégica para generar ventajas competitivas en los diferentes sectores productivos.

En el 2007 el Banco Mundial publicó un interesante ranking en base al denominado Índice de Desempeño Logístico, en el cual evalúa el accionar de 150 países del mundo en esta importantísima tarea, vital para el logro de una mayor competitividad, y por ende para obtener éxito en el difícil ámbito del comercio internacional. En este índice, Colombia quedó rankiado en el lugar número 82, con una puntuación de 2,5 de 5 puntos.

Según el informe publicado por el Banco Mundial del Índice de Desempeño Logístico, los gobiernos no solo deberán de proveer la infraestructura, adicionalmente, corregir las fallas de coordinación y generar políticas e instituciones efectivas.

Asimismo, el informe señala que los altos costos logísticos y particularmente los bajos niveles de servicios son una barrera al comercio y a la inversión extranjera directa IDE y por ende al crecimiento económico.

Otro factor vital es la predictibilidad y confiabilidad de la cadena de abastecimiento; en donde la transparencia y fiabilidad de los procesos aduanales representan las fases de mayor impacto por generalidad, según dicta el informe del Banco

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Mundial.

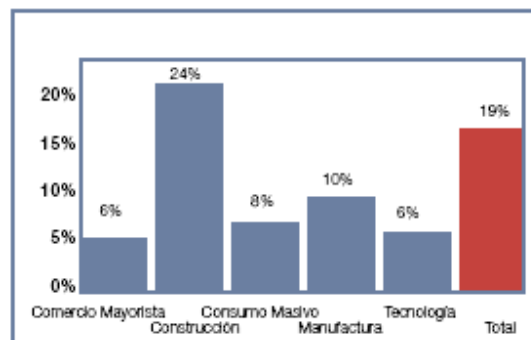
Costos de Logística en Colombia

Sin duda que gran parte del valor total del producto al momento de llegar al consumidor final, se ve inflado por los costos, no del producto ni del proceso en si, si no que están dados por los costos de la logística.

En algunos sectores, como la construcción, el costo logístico puede llegar a representar hasta el 24% de las ventas (Gráfico N°36). Las empresas del comercio y en especial del comercio mayorista, parecen tener una ventaja en costos pues operan con un 5,96% de costo de logística sobre las ventas. Las empresas que se clasifican como productoras de bienes de consumo masivo, también tienen un desempeño interesante con un indicador de 7.79% de costos de logística sobre ventas. En el sector de manufactura compleja se presentan los indicadores más altos con 9,4% en promedio de costos logísticos sobre ventas.

Con respecto a la composición del costo logístico, el transporte representa más de la mitad de los costos (Gráfico N°37).

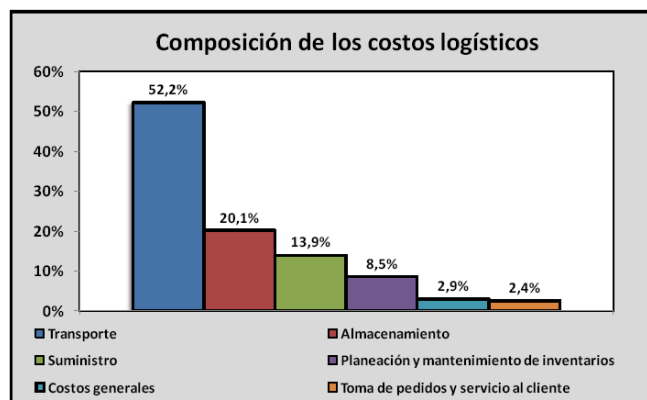
Gráfico N°36: Costo Logística por Industrias.



FUENTE: Latin America Logistics Center, LALC, 2005

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Gráfico N°37: Composición de los costos de logística en Colombia.



FUENTE: Latin America Logistics Center, LALC, 2005

Falencias de Colombia para el desarrollo de la Logística y Distribución.

La precariedad en la infraestructura Vial es un problema muy gravitante para la logística y distribución. Solamente el país cuenta con un 12% de sus carreteras pavimentadas lo que evidencia un significativo atraso en materia de vialidad.

Respecto a la atomización geográfica que presentan los establecimientos comerciales, ésta hace difícil la buena cobertura por parte de las empresas logísticas, lo que incide en menores ventas, para las empresas, y mayor desabastecimiento para los usuarios.

ANÁLISIS DEL COMERCIO EN PERÚ.

Antecedentes Generales

Lima, a diferencia de otras urbes, aún se encuentra dominada por los canales tradicionales de distribución y la mayor parte de las ventas de los artículos de consumo masivo aún se realizan a través de pequeñas tiendas, bodegas, boticas, bazares, puestos de mercados y similares, que pueden ser de mucha conveniencia

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

para el consumidor, de hecho, ese es el motivo de que aún existan, pero que constituyen todo un reto para los responsables de la distribución.

Algunas cifras que dan cuenta de la importancia del canal tradicional en Perú, compuesto principalmente por las bodegas y puestos de mercados (similares a los almacenes en Chile):

- El canal tradicional tiene una participación del 80% del mercado (el resto son las cadenas de supermercados).
- En todo el país existen alrededor de 2,500 mercados de abastos.
- En Lima se concentran casi el 50% del total de mercados de abastos.
- Sólo en Lima existen más de 100 mil establecimientos comerciales.
- A nivel nacional, al 2007 se contabilizaban más de 307 mil establecimientos comerciales

Características de los Canales de Distribución.

Hace 10 años, en el país existían 180 mil puntos de venta, de los cuales casi la mitad se encontraba en Lima y Callao, pero de estos solo 40 pertenecían a cadenas de supermercados; el resto eran bodegas, puestos de mercado, tiendas, ambulantes, etcétera. Cuando se observa la información del año 2007 se aprecia que a nivel nacional ahora existen 307 mil puntos de venta, se ha producido un incremento de casi 80%, y que los supermercados suman actualmente 79 establecimientos. Sin embargo sólo el 5% de la población compra en supermercados.

Según el Censo de Establecimientos Comerciales del 2007, en Lima figuraban más de 100 mil establecimientos comerciales, distribuidos en las 89 mil manzanas que componen la capital peruana. El censo muestra una proliferación de negocios que no existe en otras ciudades de Sudamérica. Así, con 3,5 negocios por manzana, Lima es una de las ciudades de la región con mayor presencia de negocios. Por ejemplo, Lima tiene poco más de 69.000 bodegas cifra que continúa incrementándose. Comparado con Chile, en Santiago sólo existen 30 mil de ese tipo de tiendas.

Del mismo estudio se reveló que la capital peruana tiene 72.000 puestos de mercado, 20.700 restaurantes, 17.000 tiendas que comercializan prendas de ves-

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

tir, casi 9.500 cabinas de Internet, 9.200 peluquerías, casi 8.000 librerías, 7.480 ferreterías, 7.300 bazares y 6.200 farmacias. Asimismo, el rubro de alimentos y bebidas es el más numeroso entre los negocios de la capital. Cerca del 35% de negocios de Lima se dedica, de alguna manera, a negocios relacionados con la alimentación.

Respecto a las ventas, las bodegas de Lima venden en promedio unos S/.66 diarios (US\$21), lo que es menos de la mitad del volumen de ventas de estos establecimientos en Chile.

Si se examina el nivel de visitas que reciben las bodegas y mercados, se sostiene que un 65% de la población en el país visita habitualmente una de ellas o un puesto de mercado. Con lo que en toda América, el Perú se convierte en uno de los países que tiene la mejor penetración de comercio minorista, lejos de los supermercados e hipermercados. Así, con más de 100 mil puntos de venta sólo en Lima, entre bodegueros y dueños de puestos de mercados, el comercio minorista es uno de los grupos comerciales más grandes y potenciales en la economía del país.

Desde el punto de vista logístico, lo más eficiente es realizar la distribución a través de supermercados porque estos poseen economías de escala, concentración, y permiten manejar un portafolio de productos más amplio. Sin embargo, el consumidor aprecia más la cercanía y la comodidad; por ello la gente que está más distante a un supermercado muchas veces prefiere, aunque resulte un mayor gasto, ir al puesto de mercado o a la bodega de la esquina. Además, se deben tener en cuenta los hábitos de compra de las personas: debido a sus limitados recursos, la mayoría tiene una frecuencia de compras diaria.

Con tanta dispersión de los puntos de venta, no es de extrañar que muchos fabricantes opten por tercerizar la distribución de sus productos, o al menos una parte de estos. En Lima se tiene que trabajar con una combinación de canales. Por un lado están los mayoristas, que usualmente ayudan en la distribución hacia los puntos a los que no se puede llegar directamente. Por otro lado se tiene a los supermercados, a los que se atiende directamente. Finalmente está la fuerza de ventas propia, que atiende a los minoristas. Se tiene que combinar la distribución directa con la indirecta, apoyada principalmente, en el caso del consumo masivo, por mayoristas.

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Los especialistas consideran que en los próximos 10 años no va a cambiar drásticamente este esquema. Muchas de las grandes marcas optan por trabajar a través de terceros, principalmente a través de operadores logísticos que cuentan con la infraestructura, a nivel de Lima Metropolitana o nacional, para llevar el producto hacia el consumidor final.

Sin embargo, en un significativo número de casos los productores tienen una buena relación con los mayoristas y los supermercados, porque se trata de un canal corto en que el trato es directo. Cuando se necesita atender a un grupo atomizado o capilar de bodegas y tiendas, y además distantes entre sí, difícilmente estos productores van a tener la logística de distribución necesaria para poder hacerlo..

Afortunadamente, los sistemas de comunicación son cada vez más eficientes. Por lo que si una empresa se encarga de la distribución de los productos, el fabricante puede acceder, desde sus oficinas, a toda la información sobre lo que está pasando con su producción. Cada vez existe una mayor trazabilidad de lo que está haciendo el distribuidor con los productos, lo que ayuda a reducir la supuesta pérdida de control.

En el país no son más de diez las distribuidoras de productos de alto consumo masivo que tienen una estructura logística a nivel nacional y manejan representaciones de marcas, excluyendo a las distribuidoras de un sólo producto como las gaseosas o cervecerías.

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

La Distribución en provincias.

Si en Lima la atomización es un problema, la distribución en provincias es incluso más complicada. La infraestructura ha mejorado, pero la lejanía sigue siendo un factor a considerar. Un producto centralizado en Lima y Callao tiene costos de almacenaje, reparto y entrega menores a los de uno que se debe entregar en Pucallpa o Puerto Maldonado. Esto no solo tiene efectos sobre los productos comunes y corrientes, sino también sobre los que requieren un tratamiento especial, como los congelados.

Perú tiene un problema con su cadena de frío que obliga a repensar a los productores sobre cómo llevar sus productos hasta el consumidor final. Muchos de estos productos se están envasando al vacío (no requieren refrigeración) porque el gran problema en las bodegas y puestos de mercados es que buena parte de estos no cuenta con vitrinas para congelados. Entonces ocurre una de dos posibilidades: o en el diseño del producto se tiene que contemplar la problemática de estas carencias o, en contraparte, se deja de atender a una población a la que no se le puede hacer llegar el producto en buenas condiciones.

En cuanto a la estrategia de los supermercados en el país ha sido cambiar la imagen de sus negocios, buscando que el consumidor no crea que su público objetivo son sólo los sectores medio y alto, ya que su valor añadido es brindar seguridad, higiene y garantía de los productos que comercializan. La actividad de los supermercados ha experimentado un importante crecimiento en los últimos años.

Como causas de este crecimiento podemos señalar el aumento de la demanda interna y la sostenida expansión de la economía que han favorecido la ampliación de inversiones en el sector y el surgimiento de nuevos centros de consumo.

La participación de provincias ha igualado a Lima Metropolitana en las compras de productos de consumo masivo, las Provincias están recuperando su participación, en un momento Lima tenía 60 por ciento del consumo, ahora ya las provincias están en 50 por ciento. Asimismo, se aprecia un comportamiento positivo y creciente del consumo en los sectores B y C tanto de Lima Metropolitana como de provincias. Este aumento del consumo se debe a que hay provincias que están con mejor nivel de empleo, principalmente las de la zona norte del país, entre ellas po-

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

demos destacar: Trujillo (La Libertad), Chiclayo (Lambayeque) y Piura.

Por otra parte, en la categoría de productos de consumo masivo, la participación de los autoservicios (supermercados) como canal de distribución al consumidor representa el 25 por ciento en el país, pero al tratarse de productos de alto consumo masivo, este porcentaje se reduce a ocho por ciento.

En conclusión el mercado de la Distribución en Perú es atomizado ya que existen una gran cantidad de empresas que se dedican al negocio de la distribución pero son de pequeño tamaño, estas se ubican principalmente en la capital, Lima, y su actividad se ve limitada a las ciudades más importantes principalmente por problemas de infraestructura vial, que impide distribuir los productos a zonas más alejadas, por lo que los costos de transporte son muy elevados.

EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN EN PERÚ

En el país no son más de diez las distribuidoras de productos de alto consumo masivo que tienen una estructura logística a nivel nacional y manejan representaciones de marcas, excluyendo a las distribuidoras de un sólo producto como las gaseosas o cervecerías.

A continuación se citan las más importantes de Perú:

Distribución y Gerencia Alimentaría S. A. C.

Es una empresa constituida en diciembre del 2000 y forma parte de Corporación Vega. Se dedica a comercializar alimentos de consumo masivo, siendo reconocida en Lima Norte. Distribuye alimentos de marcas con pleno reconocimiento incluyendo la marca Gloria. Su principal objetivo es otorgar el mejor servicio en distribución de alimentos. Cuenta con una amplia infraestructura de reparto, asimismo, está en proceso de crecimiento.

Cuenta con una fuerza de venta compuesta por 10 personas y un personal administrativo de aproximadamente 35 personas.

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Shema S.A.C.

Es una empresa constituida en el 2001. Se dedica a la distribución de Azúcar, así como a otros productos de consumo masivo; además cuenta con almacenes de distribución y locales comerciales.

Por otro lado, la empresa está dividida en Shema S.A.C. “División Abarrotes”, y Shema S.A.C. “División Maquinarias” .

Cuenta con una bodega en la ciudad de Lima, donde abastece una considerable parte de los establecimientos minoristas existentes.

Posee una fuerza de ventas de 12 personas y un personal de oficina de no más de 30 personas.

PERUFARMA S.A.

Perufarma S.A. fue fundada el 04 de enero de 1971, con el propósito de distribuir en exclusividad los productos del laboratorio farmacéutico ABEEFE S.A., pero amplio su negocio a la distribución y comercialización de licores y productos de consumo masivo. Su principal actividad es la Logística y distribución.

Posee una fuerza de ventas de más de 80 personas y un personal administrativo cercano a las 130 personas. Cuenta con centros de distribución en Lima y otras ciudades de Perú. Su flota de distribución se compone de vehículos propios (10) y el resto tercerizados (25).

La infraestructura es una pieza clave que ha desarrollado esta empresa, cuenta con 11 establecimientos en Perú, de los cuales posee 6 Centros de Distribución en las principales provincias del país.

En el ultimo tiempo sus directivos han realizado inversiones cercanas a los US\$2 millones para mejoramiento de las instalaciones, tanto en Lima con en el sector norte y costero del país.

Actualmente PERUFARMA S.A. es una de las empresas más grandes de Perú en cuanto a volumen y cobertura de ventas en el canal tradicional.

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

A.H.S. Distribuciones SAC

Esta empresa tiene como principal actividad la venta, comercialización y distribución de productos de consumo masivo. Posee un centro de distribución en Lima, donde abastece a gran parte de la provincia homónima. Tiene como principal política la de ingresar a todos los puntos de venta posible en el mercado limeño.

Cuenta con una fuerza de ventas de 15 personas, y un personal administrativo de casi 50 personas. Cuenta con 6 vehículos de repartos.

Desde su constitución en marzo de 2003, A.H.S. ha mantenido un constante crecimiento mensual debido a la política de ventas trazada la cual es de darle la atención necesaria a los productos que distribuye.

Yichang & Cía S.A.

Fundada en 1929, Yichang se dedica principalmente a la comercialización de marcas líderes en el Perú.

Es una empresa dedicada a la comercialización y distribución de :

- Productos de consumo masivo
- Productos ferreteros
- Artículos electrónicos (representación de Pioner y Bose en Perú)
- Vinos y licores.

Las áreas en las que tiene mayor penetración de mercado son el rubro ferretero, artículos electrónicos y vinos y licores. En cuanto a los productos de consumo masivo, su mayor potencial se encuentra en las provincias.

Su capacidad logística les permite llegar a las ciudades más importantes del Perú. Cuentan con 4 centros de distribución estratégicamente ubicados para garantizar tiempos de entrega óptimo, pero su matriz se encuentra en LIMA, y su capacidad supera los 70 mil m³ de almacenamiento.

Además cuentan con socios estratégicos locales en las ciudades más alejadas del país para garantizar una amplia cobertura de distribución. Yichang cuenta con una fuerza de ventas de alrededor de 30 personas, 100 ejecutivos a nivel nacional, una flota de 30 vehículos y más de 15.000 clientes.

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Durante la última década han complementado sus conocimientos de distribución y venta con estrategias de marketing. Sus ventas del último año sobre los US\$60 millones dan cuenta de ello.

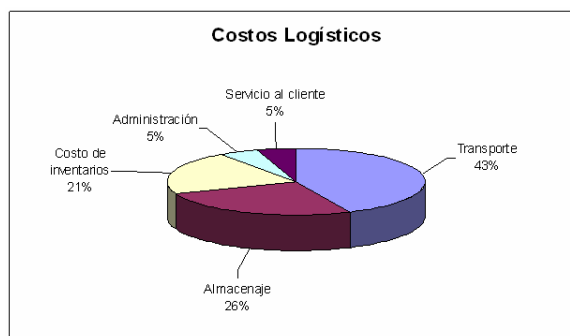
LOGÍSTICA EN PERÚ

Volviendo al Ranking del Índice de Desempeño Logístico publicado por el Banco Mundial el 2007, Perú es el quinto de América Latina, al figurar en el puesto 59, con una puntuación de 2.77, por delante de Brasil (61), Venezuela (69), Ecuador (70), Paraguay (71), Uruguay (79) y Colombia (82).

Los Costos Logísticos en Perú.

El servicio al cliente es una de las causas de influencia en la creciente importancia de la logística en la industria y la relación con los costos logísticos con la generación de valor agregado al proceso. En la estructura de costos resaltan en la mayoría de los casos, el transporte como factor principal y las normas de seguridad (Gráfico N°38). Por su parte, el Gráfico N°39 evidencia que los costos logísticos en Perú son los más altos de Sudamérica.

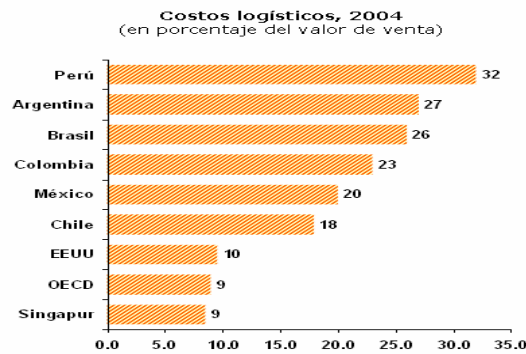
Gráfico N°38: Composición de los costos de Logística en Perú.



Área de Libre Comercio de las Américas – Comisión ALCA/PERÚ

CAPÍTULO IV
DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Gráfico N°39: Costos Logísticos de algunos Países.

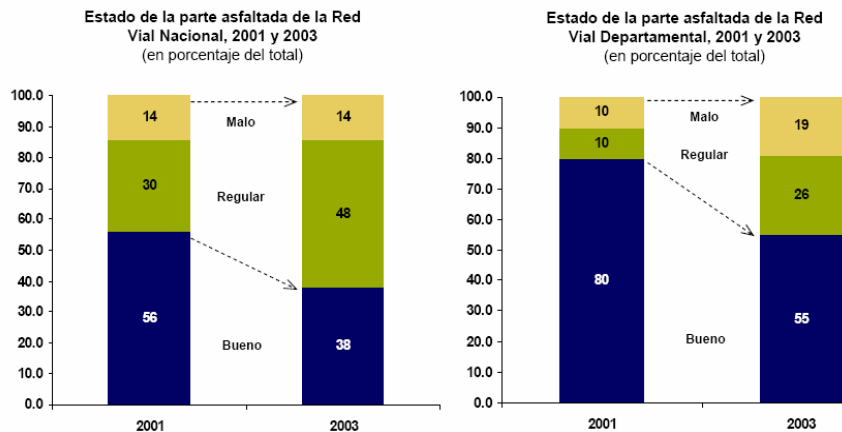


Fuente: Guasch y Kogan, 2006

Falencias en Perú para el desarrollo de Logística y Distribución.

- El mal estado de las carreteras, de las cuales sólo el 13% está asfaltada y hace que los costos logísticos aumenten por un mayor consumo de combustible, desgaste llantas, aumento de las reparaciones, etc. El Gráfico N°40 muestra claramente este hecho, tanto a nivel departamental como nacional.

Gráfico N°40: Estados de las carreteras



Fuente: Ministerio de Transportes y Comunicaciones

- Falta de carreteras que hace que productores de la sierra y selva no puedan vender sus productos a precios competitivos.

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

- Centralismo en Lima, ya que no existen cargas de retorno y por tanto encarecen los fletes.
- Informalidad del sector transportes ya que los dueños de los camiones no operan con facturas y no tienen una idea clara de los costos de reposición.

4.2 RIESGO PAÍS

El concepto de riesgo país, hace referencia a la probabilidad de que un país, emisor de deuda, sea incapaz responder a sus compromisos de pago de deuda, en capital e intereses, en los términos acordados. En tal sentido se pueden mencionar tres fuentes de las que proviene el riesgo de incumplimiento de una obligación: **Riesgo Soberano, Riesgo de Transferencia y Riesgo Genérico.**

Ahora bien, cuando se habla del “índice de riesgo país” se hace referencia principalmente a los índices que elabora el banco de inversiones JP Morgan. Dentro de estos se encuentran el EMBI, el EMBI+ y el EMBI Global, entre otros.

Existen también otras calificaciones para medir el riesgo de las inversiones bursátiles. Estos indicadores son elaborados por las principales agencias calificadoras de riesgo: Moody's, Standard & Poors (S&P) y Fitch IBCA.

Riesgo País Colombia

La confianza en la economía colombiana se evidencia con el comportamiento reciente del EMBI para Colombia, indicador que mide los spreads de la deuda soberana de países emergentes vs. los bonos del Tesoro Americano. Las cotizaciones diarias del spread de Colombia frente a Argentina, Brasil y los Mercados emergentes, muestran que Colombia ha experimentado una importante mejora en cuanto a su percepción internacional de riesgo crediticio.

Cada uno de estos índices se construye a partir de los bonos de deuda soberana más representativos de cada país, de acuerdo con el monto de las emisiones y su liquidez.

CAPÍTULO IV DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

Riesgo País Perú

Durante los últimos 10 años Perú ha evidenciado una notable expansión económica, logrando altas tasas de crecimiento y un sólido superávit fiscal, siendo estos los mejores resultados en una década. En este contexto, Perú ha reducido rápidamente su vulnerabilidad frente a escenarios externos adversos y ha logrado importantes avances en materia de generación de empleo y lucha contra la pobreza, al mismo tiempo que sus niveles inflacionarios se han mantenido en las tasas más bajas de la región. Es por esto que Perú se encuentra posicionado como uno de los países con menor riesgo de Latinoamérica.

Tabla N°16: Riesgo País EMBI+

Índices	Hoy	Variación en pbs					Rating
		Diario	Semanal	Mensual	Semestral	Anual	DBRS / S&P / Fitch
EMBI+ Perú	443	7	-1	-31	294	276	BBB- / BBB- / BBB-
EMBI+ Brasil	448	14	5	11	243	246	BBB- / BBB- / BBB-
EMBI+ México	410	30	15	60	286	280	BBB / BBB+ / BBB+
EMBI+ Colombia	515	17	22	37	330	328	BB+ / BBB- / BB+
EMBI+ Latam	672	22	15	78	390	427	-
EMBI+ Global	636	44	35	92	379	414	-

Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas, Perú, 14 Noviembre de 2008.

Como se puede observar en la tabla anterior Perú se encuentra mejor posicionado en cuanto a Riesgo País que Colombia, impulsado principalmente por las favorables condiciones económicas, estabilidad social y política y un superávit fiscal cercano al 3% del PIB

4.3 SELECCIÓN DEL PAÍS

Para facilitar y apoyar la decisión de la elección del país que se muestra más favorable para la internacionalización de Distribuidora Rabie S.A., se ha construido un cuadro (ver Anexo N°2), que resume todos los ítems analizados anteriormente, tanto para Colombia como para Perú.

Además la particularidad de la tabla es ser un modelo comparativo de factores entre ambas naciones, y la mejor posición de uno frente a otro en una determi-

CAPÍTULO IV
DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

nada variable se denomina “resultado comparativo”. La metodología que se aplicó fue asignar números. Corresponde “1” cuando el factor en un país es débil o de alto riesgo, comparado con el otro país, y “2” cuando el factor es adecuado y de bajo riesgo. Luego fueron sumados todos los ítems y los resultados los recoge la Tabla N°17.

Tabla N°17: Resumen Factores de Localización.

FACTORES LOCALIZACIÓN	RESULTADO COMPARATIVO	
	Colombia	Perú
RESULTADO FACTORES ECONÓMICOS	21	30
RESULTADO FACTORES POLÍTICO-LEGALES	8	8
RESULTADO FACTORES SOCIOCULTURALES-GEOGRÁFICOS	30	31
RESULTADOS DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	23	19
RESULTADOS RELACIONES EXTERIORES CON CHILE	6	6
RESULTADOS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO	12	16
RESULTADO RIESGO PAÍS	4	7
RESULTADO GENERAL LOCALIZACIÓN	104	117

FUENTE: Elaboración Propia.

De acuerdo al análisis anterior se puede declarar que el país que presenta rasgos más favorables para el negocio que pretende desarrollar Rabie S.A. en el exterior es **PERÚ**.

La bonanza económica sostenida que ha tenido Perú en los últimos dos años, con tasas de crecimiento comparables con la economía China, una inflación muy favorable y la segunda más baja en el mundo en el 2008, sumado a el superávit fiscal y el stock de reservas internacionales, le brindan la ventaja en los factores eco-

CAPÍTULO IV

DETERMINACIÓN DEL PAÍS DE DESTINO

nómicos, lo que se traduce en una mayor protección del país frente a la crisis financiera mundial.

Por su parte, la estabilidad social, niveles de violencia normales (mucho menos que en Colombia) y la gran participación del canal tradicional (80%) en las ventas totales del sector de consumo masivo, le brindan atractivo para las inversiones de empresas relacionadas al comercio.

El riesgo país de las principales agencias clasificadoras a nivel mundial ratifican estos factores, y califican a Perú como un buen lugar para llevar las inversiones, tanto por las condiciones actuales, como por su potencial futuro.

Dicho de otra manera, el país que cumple perfectamente las condiciones impuestas por los altos directivos de Distribuidora Rabie S.A. para su proceso de internacionalización, entre Colombia y Perú, se muestra más favorable PERÚ.

CAPÍTULO V: MODALIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN DISTRIBUIDORA RABIÉ S.A.

5.1 MOTIVOS QUE LLEVAN A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE DISTRIBUIDORA RABIÉ S.A.

El principal motivo que lleva a la Distribuidora Rabié S.A. a internacionalizarse es la imposibilidad de seguir creciendo con su actual negocio dentro de los límites de Chile, esto debido a que en la actualidad posee una gran cobertura a nivel nacional, abarcando desde Arica hasta Chiloé, inclusive llega a aquellos sectores más alejados comprendidos entre estas ciudades.

Para aprovechar su ventaja competitiva decide situarse en países de Latinoamérica que posean un gran mercado tradicional, esto quiere decir que existan una gran cantidad de minoristas que le permitan sustentar su principal actividad, la

CAPÍTULO V

MODALIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

logística y distribución. Pero además estos países deben poseer ciertas características que le permitan desarrollar su negocio, entre las cuales podemos mencionar:

- **Menores Costos de Localización:** Por lo que la empresa ubicará sus actividades en donde estas tengan menores costos, permitiéndole mejorar su eficiencia y aportando de esta forma a un mejoramiento en la posición del mercado.
- **Factores de Localización:** Estos son primordiales a la hora de elegir donde desarrollar un negocio, por lo que se tiene que tomar en cuenta factores como el sistema económico del país, el entorno social y cultural, sistema político y legal, disponibilidad de recursos, y las características del mercado, estos factores le van a permitir a la empresa asegurar su éxito.
- **Riesgo país:** Éstos inciden considerable en la localización de una inversión y en la posibilidad de obtener rentabilidades positivas, por lo que se deben tomar en cuenta a la hora de invertir en un tercer país.

5.2 MODALIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

De la entrevista efectuada durante el mes de octubre de 2008 al Gerente Comercial, Sr. Yerko Luksic se pudo vislumbrar el camino que se podría seguir como la mejor forma de internacionalización de la distribuidora. Lo que en aquella oportunidad se reveló fue que, considerando la nula experiencia de la compañía en el campo internacional, tenían en mente realizar una futura inversión extranjera en conjunto a un operador local, que conociera profundamente el mercado local.

5.2.1 MODALIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN PROPUESTA

Si seguimos los planes de la alta dirección de la empresa, la modalidad de internacionalización que se debe adoptar es, y según lo teorizado en el tercer capítu-

CAPÍTULO V

MODALIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

lo, **Alianza Estratégica Internacional**. Como se analizó, esta modalidad requiere un compromiso mayor de recursos (más que la exportación o las relaciones contractuales), pero a su vez implica mayor control para las empresas inversoras.

5.2.1.1 TIPO DE ALIANZA ESTRATÉGICA INTERNACIONAL

Como ya tenemos claro el país de destino de esta inversión (Perú), de acuerdo a los planes de la alta dirección de la distribuidora Rabie S.A., lo que más se acomoda es la realización de una *Sociedad Conjunta* con un operador local.

A nivel internacional, la sociedad conjunta es un modelo de contrato que regula las relaciones entre dos empresas de países diferentes que constituyen una sociedad, generalmente en el país de residencia de una de ellas, para realizar conjuntamente una actividad que puede tener distintos objetivos, los cuales pueden ser muy variados, yendo desde la producción de bienes o la prestación de servicios, a la búsqueda de nuevos mercados o el apoyo mutuo en diferentes eslabones de la cadena de un producto. Se desarrollará durante un tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos.

Para la consecución del objetivo común, las empresas se ponen de acuerdo en hacer aportaciones de diversa índole a ese negocio común. La aportación puede consistir en materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento o productos, o, lo que es lo mismo: capital, recursos o el simple *know-how*. Dicha alianza no implicará la pérdida de la identidad e individualidad como persona jurídica.

5.2.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA SOCIEDAD CONJUNTA

No existen requisitos sobre la forma de actuar conjuntamente. Las empresas pueden firmar un contrato de colaboración o constituir una Unión Temporal de Empresas o incluso una sociedad participada por ambas.

CAPÍTULO V

MODALIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

Es necesario, sin embargo, un compromiso a largo plazo, y también es característica de la sociedad conjunta el que las empresas sigan siendo independientes (no existe fusión ni absorción).

En una sociedad conjunta, los socios suelen seguir operando sus negocios o empresas de manera independiente. La sociedad conjunta supone un negocio más, esta vez con un socio, cuyos beneficios o pérdidas reportarán en la cuenta de resultados de cada uno en función de la forma jurídica con la que se haya estructurado la sociedad.

5.2.1.3 DIFERENCIAS DE LA SOCIEDAD CONJUNTA CON EL JOINT-VENTURE

Muy a menudo suelen confundirse los términos del joint venture con la sociedad conjunta. A continuación evidenciamos las principales diferencias entre ambos tipos de alianzas estratégicas:

- Las sociedades conjuntas surgen como resultados de políticas de integración empresarial a nivel regional, mientras que el joint venture no surge necesariamente a nivel regional.
- En la sociedad conjunta existe el *affecto societatis* (intención de formar sociedad), desde su origen hasta su fin, está inmersa la creación de un ente jurídico, posee reglamentación propia. El joint venture carece de estas características.

5.2.1.4 MOTIVOS PARA CONSTITUIR UNA SOCIEDAD CONJUNTA

Hay muchas ventajas que contribuyen a convencer a las compañías para realizar una sociedad conjunta. Estas ventajas incluyen el compartir costos y riesgos de los proyectos que estarían más allá del alcance de una sola empresa. Son muy importantes las sociedades conjuntas en aquellos negocios en los que hay necesidad de fuertes inversiones iniciales para comenzar un proyecto que reportará beneficios a largo plazo (como, por ejemplo, el sector petrolífero o algunas grandes obras).

CAPÍTULO V

MODALIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

Para las firmas pequeñas y medianas, la sociedad conjunta ofrece una oportunidad de actuar de forma conjunta para superar barreras, incluyendo barreras comerciales en un nuevo mercado o para competir más eficientemente en el actual.

Es muy habitual, por tanto, encontrar la creación de sociedades conjuntas para acceder a mercados extranjeros que requieren de importantes inversiones y de un *know-how* específico del país en el que se intenta entrar (para lo cual uno de los socios suele ser una empresa nacional que conozca el mercado, y el otro aquel que pretende introducir sus productos).

Como vemos en el párrafo anterior, se percibe claramente la idea concebida por la alta dirección de Rabie S.A. de la asociación con un operador local como paso principal de la internacionalización pretendida. Esta sociedad tendrá por finalidad el beneficio mutuo de las operaciones que se realicen al interior del territorio peruano.

La sinergia tanto de la experiencia logística y distribución de Rabie S.A. en Chile, con su tecnología vanguardista y ventaja en diferenciación, sumado al conocimiento del mercado peruano por parte de la otra empresa inversora generará un gran potencial para ambas compañías, y será una gran contribución para los clientes de dicho mercado.

5.2.1.5 CLÁUSULAS DE UN CONTRATO DE LA SOCIEDAD CONJUNTA

La determinación de las cláusulas que deben estar presentes en un contrato de sociedad conjunta estará determinada en gran medida por la normativa imperante en el país de destino de la inversión.

Para el caso de Perú, las principales cláusulas en esta materia son las expuestas en la siguiente tabla.

Tabla N°18: Principales cláusulas de un contrato de sociedad conjunta.

Partes	Identificación de las partes con su nacionalidad y domicilio.
Definiciones	Es importante definir claramente algunos conceptos que se van a reiterar a lo largo del contrato.

CAPÍTULO V

MODALIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

Propósito y Campo de Acción	El propósito de la sociedad conjunta es establecer los términos y las condiciones bajo los cuales las partes conformarán y administrarán la nueva entidad.
Forma de la Sociedad Conjunta	Se deberá establecer qué clase de sociedad conjunta es, de acuerdo a las necesidades de las Partes.
Cuantía de la inversión y del capital de la sociedad conjunta	Se deberá determinar los aportes que se deberán hacer de acuerdo a las necesidades de la sociedad conjunta.
Administración de la sociedad conjunta.	Se deberá fijar los parámetros de cómo será la administración de la sociedad conjunta. Es decir, si tendrá una junta directiva, un director o gerente y se deberá estipular la forma como se tomarán las decisiones.
Contribuciones de cada una de las Partes en la sociedad conjunta	Las Partes deberán determinar cuales serán las contribuciones de cada una de las Partes para el desarrollo de la sociedad.
Asuntos Contables y Financieros	Las Partes deberán verificar como se llevará a cabo la contabilidad de la sociedad conjunta.
Vigencia y terminación	Se deberá fijar el término de la sociedad conjunta y las causales de terminación de la misma.
No competencia	Se deberá estipular entre las partes que, durante la vigencia del contrato, ninguna de ellas podrá desarrollar un proyecto similar o igual.
Propiedad Intelectual	<ul style="list-style-type: none"> -Se deberá especificar los derechos de propiedad intelectual de cada una de las partes. -Se deberá aclarar a quién le pertenecerán las mejoras y los nuevos desarrollos, etc.
Declaraciones y Garantías	Cada una de las Partes deberá hacer unas declaraciones que se darán por ciertas y constituir unas garantías.
Obligaciones de las Partes	Se deberán establecer claramente las obligaciones de las Partes.
Impuestos y Gastos	Se deberá especificar a cargo de quién serán los impuestos, gastos de registro si los hubiera.
Notificaciones	Identificación de las Partes para el envío de comunicaciones.
Ley Aplicable y Arbitrio	Estipular la legislación aplicable en materias de litigio y nombrar al Árbitro encargado de dirimir en situaciones extrajudiciales.
Solución de Controversias	Estipulación sobre la forma de solucionar posibles disputas que surjan en el futuro.
Acuerdos Finales	Se deben firmar los acuerdos, quedando un ejemplar para cada parte.

FUENTE: Ministerio de Relaciones Exteriores, República de Perú.

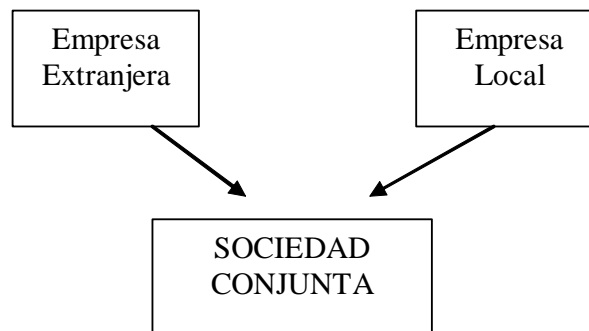
CAPÍTULO V

MODALIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

5.2.1.6 NATURALEZA JURÍDICA DE LA SOCIEDAD CONJUNTA

La forma jurídica que se genera de la sociedad conjunta es una nueva entidad, distinta de las sociedades matrices, con personalidad jurídica propia, y regida bajo los términos del contrato pactado. La figura N°6 explica en términos muy simplistas la creación de la sociedad conjunta.

Figura N°6: Creación de una Sociedad Conjunta.



Fuente: Elaboración Propia.

La Sociedad puede adoptar las distintas formas jurídicas existentes en Perú, las cuales son: *Sociedad de Personas*, *Sociedad de Responsabilidad Limitada*, *Sociedad Anónima Cerrada* y *Sociedad Anónima Abierta*.

Considerando que ésta sería la primera sociedad conjunta internacional que realizaría Rabie S.A., lo más recomendable es que realice una *Sociedad Anónima Cerrada*. Las características principales de esta sociedad son:

- Administrada por un Directorio.
- Organización Corporativa.
- Responsabilidad Limitada

No conviene aventurarse de inmediato a una Sociedad Anonima Abierta, pues necesita abrirse al mercado bursátil. Por su parte, por el tamaño de las operaciones que realizarían ambas empresas en conjunto, una Sociedad de Responsabilidad Limitada, restringiría de cierto modo su accionar.

CAPÍTULO V

MODALIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

5.3 ALTERNATIVAS ESTRATEGIAS PARA COMPETIR INTERNACIONALMENTE.

Las posibles estrategias que puede utilizar Distribuidora Rabié para competir a nivel internacional, y según lo descrito por Durán (2001), son:

- **Estrategia de Estandarización Global:** Esta estrategia se centra en el incremento del rendimiento y en el crecimiento de las utilidades al cosechar las reducciones de costos que provienen de las economías de escala, curvas de experiencia y economías de localización. Además esta estrategia tiene sentido utilizarla cuando existen fuertes presiones para reducir costos y son mínimas las demandas para mostrar sensibilidad social. Estas condiciones prevalecen de manera creciente en muchas industrias de bienes industriales cuyos productos, con frecuencia, satisfacen necesidades globales
- **Estrategia de Localización:** Se centra en incrementar el rendimiento al adaptar los bienes y servicios de una empresa a los gustos y preferencias de diferentes mercados nacionales, al adaptar la oferta al mercado local, la empresa incrementa el valor de ese bien en dicho mercado. Esta estrategia es útil implementarla cuando la sensibilidad local es muy fuerte y las presiones por reducción de costos son moderadas.
- **Estrategia Transnacional:** Esta estrategia se centra en tratar de lograr de manera simultánea bajos costos mediante economías de localización, economías de escala y curvas de aprendizaje; diferenciar su producto mediante mercados geográficos para representar las diferencias locales y fomentar el flujo multidireccional de habilidades entre las diferentes filiales en la red global de operaciones de la empresa.
- **Estrategia Internacional:** A veces es posible identificar empresas multinacionales en la posición afortunada de no enfrentarse a presiones de bajo costo y sensibilidad local, es por eso que esta estrategia implica producir primero para su mer-

CAPÍTULO V

MODALIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

cado interno y vender los productos internacionalmente con una adaptación local mínima. La principal característica en esta estrategia es que la empresa vende un producto que satisface necesidades universales pero no enfrenta competidores significativos, lo cual reduce la presión por la reducción de costos.

Figura N°7: Selección de la estrategia



FUENTE: Durán (2001)

La figura anterior explica que la adopción de una estrategia específica por una empresa se vuelve inviable con el tiempo debido a que van surgiendo nuevos competidores globales que son más eficientes.

Por lo tanto una estrategia internacional no puede ser factible en el largo plazo y la empresa se verá en la necesidad de cambiarse hacia una estrategia de estandarización global o una estrategia transnacional antes de que lo hagan sus competidores.

Lo mismo ocurre para una estrategia de localización ya que ésta puede dar a una empresa un margen competitivo, pero si al mismo tiempo enfrenta a competidores agresivos, la compañía tendrá que reducir su estructura de costos, y la única forma de hacerlo es cambiar hacia una estructura transnacional.

Por lo analizado durante toda la investigación se puede afirmar que Distribuidora Rabié posee un alto grado de preparación para internacionalizarse ya que a nivel nacional es la distribuidora más grande, competitiva e innovadora, además posee centros de distribución equipados con tecnología de punta que permiten un

CAPÍTULO V

MODALIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

almacenamiento, manejo y despacho de productos óptimo, siendo esto su principal ventaja contra los competidores. Por su parte la industria de la distribución y logística posee un grado de globalización local, lo que la llevaría a incursionar a nuevos mercados en exterior.

Es por eso que Distribuidora Rabié S.A. podría elegir una estrategia transnacional para competir en el exterior ya que implica que debe adaptarse a los mercados internacionales en cuanto a los productos que distribuirá y la forma como hacerlo. Además podrá aprovechar los bajos costos por economías de localización, las economías de escala y las curvas de aprendizaje.

Esto último tiene gran relevancia debido a que en la actualidad la empresa se relaciona con distintas organizaciones que mantienen presentes sus productos no sólo en Chile, si no también, en distintos países de Latinoamérica, entre ellos Perú, por lo que sería una gran ventaja a la hora de introducirse en los mercados internacionales. Entre estas empresas podemos mencionar: Unilever, Carozzi, Nestlé, Procter & Gamble, Johnson, Watts, entre muchas otras.

5.4. MODELO DE NEGOCIO CON EL QUE OPERARÁ EN EL EXTERIOR

Según lo explicado en el segundo capítulo, la Distribuidora Rabié S.A. cuenta en la actualidad en el territorio chileno con dos modelos de negocios: *el modelo tradicional* y *el modelo de servicios logísticos*. El primer modelo es el que le reporta más del 80% de los ingresos por ventas, mientras que el segundo, a parte de reportarle el diferencial del 20% sobre los ingresos, para su implementación se necesita primero la consolidación del modelo tradicional, para luego extender el modelo con los servicios logísticos a los llamados proveedores-clientes.

Claramente dada la nula experiencia internacional de la distribuidora lo que necesita implementar en Perú es el Modelo de Negocios Tradicional. Una vez que se consolide allí, lo que puede conllevar varios años e incluso décadas, podría extender su segundo modelo de negocios.

CAPÍTULO V

MODALIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

Por lo tanto, considerando la sociedad conjunta con un operador de Perú, el objeto de la inversión debe explotar el modelo tradicional con la tecnología de punta utilizada en Chile por Rabie S.A.

5.5 POLÍTICA INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS

Un tema muy importante para toda compañía al momento de internacionalizarse esta dado por la decisión de los recursos humanos para la entidad en el país huésped.

El paradigma general en este ámbito recomienda, y cuando los costos salariales son menores en el país huésped que en el de origen, contratar personal local. Si el costo es mayor en el país huésped, se puede evaluar la opción de llevar personal del país de origen (expatriados), e incluso, se puede llevar personal de un tercer país, si el costo salarial allí es menor que en los anteriores lugares.

Esta situación se puede ampliar a las Tablas N°19 y N°20, donde se pueden observar las ventajas y desventajas de llegar al país huésped de la inversión con personal local o expatriado.

Tabla N°19: Ventajas y desventajas de personal Local.

PERSONAL LOCAL	
Ventajas	Desventajas
-Costos laborales más bajos	-Hace difícil llegar a un equilibrio entre las exigencias locales y las prioridades internacionales
-Demuestra confianza en los ciudadanos del país anfitrión	-Tiende a retrasar la adopción de medidas de difícil aceptación local (como los despidos) hasta que éstas son inevitables, más difíciles de aplicar, costosas y dolorosas de lo que hubieran sido de haberse aplicado antes
-Aumenta la aceptación de la empresa en el país	
-Aumenta las oportunidades disponibles en el país	
-Hace que la empresa sea reconocida como un auténtico participante de la economía del lugar	-Puede dificultar el reclutamiento de personal cualificado
-Tiene en cuenta de manera eficaz las limitaciones y las particularidades del lugar a la hora de tomar decisiones	-Puede disminuir el control ejercido por la empresa matriz

Fuente: Duran (2001)

CAPÍTULO V

MODALIDAD DE INTERNACIONALIZACIÓN DE DISTRIBUIDORA RABIE S.A.

Tabla N°20: Ventajas y desventajas de personal Expatriado.

PERSONAL EXPATRIADO	
Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> -La afinidad cultural con la empresa matriz garantiza la transferencia de las mismas prácticas empresariales -Permite un control y una coordinación más rigurosa de las filiales internacionales -Proporciona a los empleados una perspectiva multinacional a través de la empresa matriz -Crea una reserva de directivos con experiencia internacional 	<ul style="list-style-type: none"> -Provoca problemas de adaptabilidad al medio y a la cultura -Aumenta el carácter de extranjera de la filial -Puede conllevar mayores costos en remuneraciones y de transferencia -Puede ocasionar problemas personales y familiares -Puede aumentar el índice de fracasos -Tiene un efecto negativo en la motivación y el ánimo de la gerencia local -Puede verse sometida a restricciones del gobierno local

FUENTE: Durán (2001)

Considerando ambas tablas expuestas , para el caso de Distribuidora Rabie S.A., lo más recomendado, y conociendo que el costo salarial en Perú es más bajo que en Chile, principalmente porque el salario mínimo mensual para los trabajadores peruanos corresponde a unos US\$177, lo que es alrededor de un 30% menos que en Chile (US\$251,5) , para el año 2008. Esto lleva a concluir que el personal operativo debe ser en un 100% contratado en Perú.

Por otro lado, el personal directivo y gerencial debe ser en su gran mayoría chileno, y un porcentaje menor debe considerar ejecutivos de la empresa socia peruana. Esto es clave para que el control sobre la gestión no se desvirtúe de los objetivos estratégicos de Distribuidora Rabie S.A. y el modelo de negocios tradicional en Perú sea una extensión del mismo modelo chileno.

Sobre la proporción de ejecutivos chilenos y peruanos que debe contratarse para la ejecución de la sociedad conjunta, esa decisión debe estar consensuada solamente por los inversores, pero deben dejarlo en constancia en las cláusulas del contrato mismo.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

6.1 RECOMENDACIONES SOBRE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Si bien en el capítulo anterior se han realizado algunas recomendaciones en cuanto a la modalidad de internacionalización, las alternativas estratégicas y sobre el tipo de personal a emplear, no se pueden dejar escapar otros puntos también relevantes, como los siguientes:

- Recomendación sobre el Socio Estratégico en Perú.
- Recomendación sobre el Traspaso de Recursos.
- Recomendación sobre el Mercado Objetivo en Perú.
- Recomendación sobre la Marca “Rabie”.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

6.1.1 RECOMENDACIÓN DEL SOCIO ESTRATÉGICO EN PERÚ

Después de analizar el mercado peruano, estamos en condiciones de proponer una empresa con presencia en todo el Perú, y que desarrolla actividades muy semejantes a las desarrolladas por Rabie S.A. en Chile. Esa empresa es PERUFARMA S.A. (mayor información en Anexo N°3), una reconocida empresa de logística y distribución que, en un principio, se dedica exclusivamente a la distribución farmacéutica, pero que amplía su negocio a la distribución y comercialización de licores y productos de consumo masivo.

En la actualidad es un importante proveedor de todas las cadenas de autoservicios y principales mayoristas y minoristas en Perú. La empresa cuenta con la capacidad necesaria y la infraestructura ad hoc para el apropiado almacenamiento y manipulación de la mercadería de todas las líneas de productos que se manejan por lo que se garantiza una óptima conservación de los mismos.

Algunos de los productos comercializados por PERUFARMA S.A. son:

- Licores
- Productos Farmacéuticos
- Productos de Perfumería y Tocador
- Productos de Consumo Masivo
- Preservativos
- Pañales
- Helados

Infraestructura Perufarma S.A.

Para realizar sus actividades cuentan con equipos de Radiofrecuencia en todos sus almacenes. Con esta tecnología logran minimizar los errores en los despachos a sus Clientes y tienen un control óptimo sobre los inventarios de mercadería. Con el uso de la tecnología WAP están en capacidad de confirmar en el momento la

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

recepción de pedidos enviados por el vendedor y su entrega respectiva por parte del transportista (en Lima).

Sus oficinas a nivel nacional están integradas a través de una Red LAN que soporta usuarios locales y remotos. Esta interconexión permite tener acceso, en tiempo real, a toda la información necesaria para el normal desempeño de sus actividades.

La información está centralizada en un Sistema ERP, adaptado 100% a sus necesidades y a las de los clientes y proveedores.

Diversas zonas de almacenamiento según necesidades características de los productos, áreas con aire acondicionado, temperatura controlada, fácil acceso, estructuras tipo racks, equipos necesarios para un rápido y seguro manipuleo de la mercadería, grupo electrógeno.

Actividades Logísticas de Perufarma

Logística integral: Recepción de contenedores, verificación y descarga de la mercadería, administración logística y control de inventarios, recojo de carga de proveedores, manejo de las importaciones.

Logística interna: Gestión de inventarios y custodia de mercadería, almacenaje con temperaturas y humedad controladas (-20° C, 2-8°C, hasta 15-25°C), almacenaje controlado de productos retenidos y muestras, revisión, seguimiento, registro y verificación de cada lote, alerta de stocks outs, inventarios físicos mensuales al 100%, acceso a información de stocks en línea en forma permanente, producción (picking) o fraccionamiento de pedidos, manejo de lote y fecha de vencimiento, destrucción controlada de productos vencidos, obsoletos o en mal estado.

Logística de salida: Despacho de mercadería, redespacho de pedidos en caso no sean recibidos por los clientes, liquidación documentaria, tiempos de entrega: 12 horas en lima desde la facturación o según horarios pactados con clientes, 24 horas

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

a capitales de provincias y 48 a zonas alejadas, tratamiento especial a pedidos de emergencia, transporte refrigerado o embalaje especial.

Logística inversa: Reingresos por devoluciones de pedidos, anulaciones de pedidos o devoluciones parciales de mercadería, recojo de devoluciones y reporte de las mismas por cliente.

Apoyo para material promocional: Preparado de promociones / termoformados, reetiquetado, reembalaje de productos, administración de materiales promocionales y soporte para marketing logístico, gestión de materiales para el punto de venta, impresión de código de barras, impresión de etiquetas promocionales.

Administración: Procesamiento de pedidos, impresión de facturas, mantenimiento de precios, transmisión de datos vía EDI, información de stocks en línea, acceso a ERP, gestión de créditos y cobranzas, horario regular de atención: Lunes a Viernes de 07:30am a 06:00pm, mercadería asegurada por la compañía Seguros Rímac, distribución y control de la documentación.

Comercio Exterior: Documentación para exportación, documentación para importación, embalaje para exportación, desaduanaje.

Acceso a Información: Información, asistencia y conocimiento del mercado local, informes de stock y ventas, indicadores de gestión.

Respecto a la intención de los controladores de Perufarma S.A. de constituir una alianza con una empresa altamente competitiva en cuanto a logística y distribución, la respuesta es afirmativa.

De hecho, en una entrevista que sostuvo el Gerente General de Perufarma, Rafael Belmont, en un portal Web (Peruempresas), el 6 de septiembre de 2008 señaló que hace más de dos años que pretende concretar algún tipo de alianza con una empresa australiana para seguir creciendo en el mercado peruano, puesto que

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

la logística en Australia alcanza niveles altamente competitivos. La intención de negociaciones con empresas de ese país podría perfectamente considerarse para formar la alianza con la Distribuidora Rabie S.A. dada que las posibilidades por la proximidad geográfica entre Chile y Perú son mucho mayores que con Australia.

Como se aprecia, esta realidad no está muy lejos de lo que realiza Rabie en nuestro país, y las semejanzas entre ambas compañías no solo se dan en la similitud de productos comercializados, sino también en los procesos internos.

Producto de la Sociedad Conjunta que debiere constituir con PERUFARMA S.A., se obtendrán ventajas muy relevantes en ambos sentidos. La empresa peruana se potenciará con las habilidades y tecnologías de Rabie S.A., y puede mejorar su posición competitiva en su mercado actual. Por su parte Rabie S.A., podrá reducir las barreras a la entrada al mercado peruano, y aprender el contexto del mismo a través de su socio.

6.1.2 RECOMENDACIÓN SOBRE EL TRASPASO DE RECURSOS.

Toda alianza implica traspaso de recursos para el beneficio común. Lo que debe cuidarse es no traspasar el conocimiento estratégico que le otorga una ventaja a la empresa.

Si se traspasa todo el know how a la otra empresa inversora, y no se reserva nada para sí, puede que esta aliada extranjera con el tiempo use todo el conocimiento para sí, y se convierta en un peligroso competidor.

Esto no quiere decir que se deba de abstenerse de ceder recursos, todo lo contrario, una sociedad sin recursos no tiene mucho que hacer. Pero se debe poner atención en qué es lo que se ha de ceder, siempre y cuando no sea la esencia misma de la empresa.

6.1.3 RECOMENDACIÓN SOBRE EL MERCADO OBJETIVO EN PERÚ.

Afirmamos que el paso que de Distribuidora Rabie S.A. en el mercado peruano debiera darse, por lo menos en una primera etapa, en su capital, Lima.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Los motivos de esta recomendación son porque Lima:

- Constituye la principal ciudad del país, con una población de más de 8 millones de habitantes, lo que representa casi un 30% de la población total.
- Existen más de 100.000 establecimientos comerciales, lo que significa una masa significativa de potenciales clientes para la distribución.
- Allí se concentra más del 50% del total de mercados de abastos.
- Es una ciudad con la mayor presencia de negocios de la región: 3,5 en cada una de sus 69.000 manzanas.
- Es el centro neurálgico del país por esencia.

Con estos datos se demuestra la importancia de abastecer directamente a los establecimientos minoristas limeños. Si todo marcha bien para Distribuidora Rabie S.A. y para su sociedad conjunta con Perufarma S.A., aprovechando la infraestructura de esta última, en poco tiempo podría seguir una segunda etapa en su expansión, hacia otras ciudades.

6.1.4 RECOMENDACIÓN SOBRE LA MARCA “RABIE”.

Una cosa es llegar a crear una alianza con una empresa peruana, y otra es la connotación que se le dará a la nueva sociedad.

Por las grandes aversiones que existen en Perú hacia Chile, lo más recomendado para evitar las hostilidades es que la imagen de marca “Rabie” no sea percibida por la comunidad peruana, al menos en su primera etapa de expansión. Es mucho más preferible, aunque por razones estéticas no sea del mayor agrado de los directivos y propietarios de Distribuidora Rabie S.A., es la utilización de una marca o nombre de fantasía que no sea relacionado con Chile. Lo ideal, dado que será una “nueva empresa”, es crear una nueva razón social o nombre de fantasía, que represente lo más profundo de Perú, que los clientes sientan orgullo de la compañía y contribuyan eso a través de su consumo.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Es importante tener en cuenta esta consideración, y aunque por mínima que parezca, la realidad a veces supera a la ficción.

CAPÍTULO VI RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Conclusiones

Las conclusiones a las que podemos llegar sobre el proceso de internacionalización de la Distribuidora Rabie S.A. son las siguientes:

- El crecimiento en Latinoamérica en este año 2008 se ha visto mellado por la crisis financiera mundial, por lo que los países mejor preparados para soportar esta turbulencia son, precisamente Chile, Colombia y Perú, principalmente por la fortaleza de su sistema bancario y por el stock de reservas internacionales. Pero de los tres mencionados países, Perú es quien ha demostrado mayores ventajas en cuanto a los factores económicos, y su crecimiento es tentativo para las inversiones foráneas.
- Respecto a la modalidad de internacionalización recomendada, la Sociedad Conjunta es la mejor opción en este momento para Distribuidora Rabie S.A., pues dado que se requiere conocer profundamente el mercado local, y considerando que la Distribuidora Rabie S.A. no maneja esa información, como así tampoco posee experiencia en esta materia, la única forma más factible de ingresar a un mercado desconocido, y reduciendo los riesgos inherentes a la magnitud de la operación, es mediante la alianza estratégica con un operador logístico local.
- Conocidas las características de Distribuidora Rabie S.A., la alternativa estratégica más viable es una estrategia transnacional ya que le permitirá adaptarse mejor al nuevo mercado internacional y así fomentar el flujo multidireccional de habilidades entre ambas empresas, lo que le permitirá seguir cultivando su ventaja competitiva a nivel local y fortalecerla a nivel internacional.
- Considerando el actual momento de la economía mundial, aún inestable por la crisis financiera, lo más recomendable es esperar hasta que disminuyan sus efectos perniciosos, y ahí reevaluar esta opción de internacionalización.

CAPÍTULO VI

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

- Como conclusión final podemos mencionar que el comercio de las grandes superficies, como supermercados e hipermercados, si bien es cierto tienen gran potencial de crecimiento en la región, el canal tradicional dominará por mucho tiempo más en aquellas zonas que buscan una atención preferencial y personalizada. La tendencia moderna parece volver a los comienzos, a la atomización en tiendas de barrio, por la practicidad que ello implica en un mundo veloz y competitivo, por mucho que parezca que dominan plenamente las grandes cadenas de supermercados.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, A. (1994). "El proceso de Internacionalización de la Empresa". *Revista ICE*, num. 725, pp. 127-143, Madrid.
- Ball, D. & Cullock, W. (1996). *Negocios Internacionales*. Madrid: Irwin.
- Brealy, R. (2004). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Buckley, P. (1988). "The limits of explanation: testing of internalization theory of the multinational enterprise" en *Journal of International Business Studies*, vol. 19, verano, pp. 181-193.
- Buigues, P. & Jacquemin, A. (1992). "Inversión extranjera directa y exportaciones en el Mercado Común: aspectos teóricos, empíricos y de política económica" en *Revista Moneda y Crédito*, num. 194, pp. 59-106, Madrid.
- Certo, S. & Peter, J. (1997). *Dirección Estratégica*, Madrid: Mc Graw Hill.
- Corbo, V. & Tokman, A. (2007). "América Latina en un mundo globalizado: desafíos futuros", *Revista Centro de Estudios Públicos*, num. 107, Santiago.
- Daniels, J. (2004). *Negocios Internacionales*, México: Pearson.
- Dunning, J (1994). "Multinational enterprises and growth of services: some conceptual and theretical issues" en *UNTC Current Studies*, num. 9, United Nations, pp. 5-39.
- (1988). "The eclectic paradigm of internacional production: a restatement and some possible extentions" en *Journal of International Business Studies*, vol. 19, primavera, pp. 1-31.
- (1979). "Explaining changing patterns of international production: in defence of the eclectic theory" en *Oxford Bulletin of Economics and Statistic*, vol. 161.

- Durán, J. (2001). *Estrategia y economía de la empresa multinacional*. Madrid: Pirámide.
- García, R.(2007). *Marketing Internacional*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Grant, R.(1995). *Dirección estratégica: conceptos y aplicaciones*. Madrid: Civitas.
- Griffin, R. & Ebert, R. (2005). *Negocios* (7ª Ed). México: Prentice Hall.
- Hill, C. (2007). *Negocios Internacionales*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Hirsch, S. (1976). "An international trade and investment theory of firm" en *Oxford Economic Papers*, julio, vol. 28, num. 2, pp. 258-271.
- Jarillo, J. & Martínez J.(1991). *Estrategia Internacional*, (1ª Ed.). Madrid: Mc Graw HillJOHNSON, GERRY Y SCHOLLES, KEVAN : "Dirección Estratégica", Editorial Prentice Hall, 5ª Ed, Madrid, 2001.
- Kolodko, G. (2001): "Globalización y convergencias: de la recesión al crecimiento en las economías en transición", de *Revista Centro de Estudios Públicos*, num. 82, Santiago.
- Margalef, J. (2004). *El proceso de internacionalización de sector auxiliar de Automoción en España*. Tesis Doctoral. Universidad de Barcelona, España.
- Medina A.(2004). "Internacionalización de la empresa: motivos que explican su salida al exterior", de *Revista Horizonte Empresarial*, num. 122, Chile.
- Medina, A. (2005). "Causas de la Internacionalización de la empresa", de *Revista Análisis Económico*, num. 185, México.
- Mintzberg, H. & James B. (1993). *El proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.
- Muñoz, M. (1999). *La inversión directa extranjera en España: factores determinantes*. Madrid: Civitas.
- Navarrete, E. (2005). *La internacionalización de las Pymes*, Tesis Doctoral, Universidad de Valparaíso, Chile.
- Navas, J. & Guerras, L. (1998). *La dirección estratégica de la empresa*, Madrid: Civitas.

- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. México: Continental.
- Porter, M. (2002). *Estrategia Competitiva*. México: Continental.
- Ross S. (2005). *Finanzas Corporativas*. México: Mc Graw Hill.

REFERENCIAS WEB

- *Acambioide* - Buscador de Empresas Colombia. Sitio Web. Revisión Noviembre de 2008. <http://colombia.acambioide.com/>
- *Aduana del Perú*. Sitio Web. Revisión 25 de Noviembre de 2008. <http://www.aduanet.gob.pe/>
- *América Economía*. Sitio Web. Revisión del 17 al 25 de Noviembre de 2008. <http://beta.americaeconomia.com/default.aspx>
- *Área de Libre Comercio de las Américas, ALCA*. Sitio Web. Revisión 28 de Noviembre de 2008. <http://www.ftaa-alca.org/>
- *Areiza, C. (2004), Presente y futuro del canal tradicional en Colombia*. Sitio Web. Revisión 19 de Noviembre de 2008. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_pdf&pid=S0123-000400002&lng=pt&nrm=iso&tlng=
- *Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI*. Sitio Web. Revisión 29 de Noviembre de 2008. <http://www.aladi.org/>
- *Banco Central de Reservas del Perú*. Sitio Web. Revisión del 15 al 30 de Noviembre de 2008. <http://www.bcrp.gob.pe/>
- *Banco de la República, Colombia*. Sitio Web. Revisión 4 al 17 de Noviembre de 2008. <http://www.banrep.gov.co/index.html>
- *Banco Interamericano de Desarrollo, BID*. Sitio Web. Revisión 18 de Noviembre de 2008. http://www.iadb.org/exr/espanol/index_espanol.htm

- *Banco Interamericano de Desarrollo*. El mercado de operaciones logísticas en el Perú. Sitio Web. Revisión 22 de Noviembre de 2008. http://www.mtc.gob.pe/portal/home/ponencias/08_Mercado_de_Operaciones_Logisticas_Peru.pdf
- *Banco Mundial*. Sitio Web. Revisiones del 17 al 25 de Noviembre de 2008. <http://www.worldbank.org/>
- *BusinessCol – Negociando en Colombia*. Sitio Web. Revisiones 1 al 15 de Noviembre de 2008. <http://www.businesscol.com/productos/cdbusinesscol.htm>
- *Centro de Estudios Latinoamericanos, CESLA*. Sitio Web. Revisiones del 13 al 21 de Noviembre de 2008. <http://www.cesla.com>
- *Centro de Información y Documentación Empresarial sobre Iberoamérica, CIDEIBER*. Colombia: Anexos Normativa Legal IDE. Sitio Web. Revisión 26 de Noviembre de 2008. <http://www.cideiber.com/infopaises/colombia/Colombia-10.html>
- *CIA World Factbook*. Sitio Web. Revisión 17 de Noviembre de 2008. <http://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/co.html>
- *Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL*. Sitio Web. Revisiones del 10 al 25 de Noviembre de 2008. <http://www.eclac.cl/>
- *Comunidad Andina de Naciones, CAN*. Sitio Web. Revisiones del 24 al 27 de Noviembre de 2008. <http://www.comunidadandina.org/sgca.asp>
- *Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE, Colombia*. Sitio Web. Revisiones del 17 al 28 de Noviembre de 2008. <http://www.dane.gov.co/>
- *Desarrollo Peruano*. Sitio Web. Revisión 22 de Noviembre de 2008. <http://desarrolloperuano.blogspot.com/2008/04/reservas-peruanas-superaron-la-deuda.html>
- *Diseño de la Red de Distribución en Perú*. Sitio Web. Revisión 22 de Noviembre de 2008. http://www.amcham.org.pe/eventos/presentaciones/2008/Febrero/Carlos_Arias.pdf

- *Distribuidora Rabié*. Sitio Web. Revisión 27 de Septiembre de 2008. <http://www.rabie.cl/>
- *EcuadorColombia*. Comercio Exterior Colombia. Sitio Web. Revisión 05 de Diciembre de 2008. <http://www.ecuadorcolombia.com.co/COMERCIO%20 EXTERIOR-COLOMBIA.doc>
- *El coleccionista de Datos, Colombia (2008)*. Sitio Web. Revisión 1 de Diciembre de 2008. <http://coloverio.securesites.net/blogs/elcoleccionista/?p=48>
- *FENALCO, Comercio en Colombia*. Sitio Web. Revisión 5 de Diciembre de 2008. <http://www.webpicking.com/cgi-bin/sa.cgi>
- *FMI – Información Financiera por País*. Sitio Web. Revisiones del 17 al 21 de Noviembre de 2008. <http://www.imf.org/external/np/tre/tad/exfin1.cfm>
- *Fondo Monetario Internacional*. Sitio Web. Revisión 15 y 17 de Noviembre de 2008. <http://www.imf.org/external/spa/index.htm>
- *IndexMundi – Cifras Perú y Colombia*. Sitio Web. Revisiones del 17 al 24 de Noviembre de 2008. <http://indexmundi.com/>
- *Informe sobre la Distribución en Perú*. Sitio Web. Revisión 22 de Noviembre de 2008. <http://www.copca.com/armari/calaix1/000/00/00/684/distribu.pdf>
- *Instituto Colombiano para el desarrollo de la Ciencia y la tecnología – Conciencias*. Sitio Web. Revisión 18 de Noviembre de 2008. <http://www.colciencias.gov.co/portacol/>
- *Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior - ICFES*. Sitio Web. Revisión 18 de Noviembre de 2008. <http://www.icfes.gov.co/>
- *Instituto Geográfico Agustín Codazzi*. Sitio Web. Revisión 20 al 23 de Noviembre de 2008. <http://www.igac.gov.co/>
- *Instituto Nacional de Estadística e Informática, Perú*. Sitio Web. Revisiones del 16 al 30 de Noviembre de 2008. <http://www.inei.gob.pe/>
- *Latin Focus. Economic Indicators Summary*. Sitio Web. Revisión 13 de Noviembre de 2008. <http://www.latin-focus.com>

- *Microsoft® Encarta® Online Encyclopedia 2009*. Sitio Web. Revisiones del 3 al 15 de Noviembre de 2008. <http://www.encarta.msn.com/>
- *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, República de Colombia*. Sitio Web. Recuperado el 17-11-2008 de <http://www.mincomercio.gov.co>
- *Ministerio de Economía de Colombia*. Sitio Web. Revisiones del 16 al 22 de Noviembre de 2008. <http://www.mindesa.gov.co/>
- *Ministerio de Economía del Perú*. Sitio Web. Revisiones del 14 al 24 de Noviembre de 2008. <http://www.mef.gob.pe/stat001.htm>
- *Ministerio de Economía y Finanzas de Perú*. El Escenario Macroeconómico del Presupuesto 2009. Sitio Web. Revisión 22 de Noviembre de 2008. [http://www.mef.gob.pe/PRENSA/discursos/sutentacion_MMMRevisado_16092008.ppt#441,29,El Escenario Macroeconómico del Presupuesto 2009](http://www.mef.gob.pe/PRENSA/discursos/sutentacion_MMMRevisado_16092008.ppt#441,29,El_Escenario_Macroeconómico_del_Presupuesto_2009)
- *Ministerio de Economía y Finanzas de Perú*. Estadísticas Económicas. Sitio Web. Revisión 22 de Noviembre de 2008. http://www.mef.gob.pe/OFINE/estadistica_economica.php
- *Ministerio de Educación Nacional, Colombia*. Sitio Web. Revisión 18 de Noviembre de 2008. <http://www.mineduacion.gov.co/>
- *Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Colombia*. Sitio Web. Revisiones del 18 al 29 de Noviembre de 2008. <http://www.minhacienda.gov.co>
- *Mora, L (2007)*. Estado de la logística en Colombia. Sitio Web. Revisión 1 de Diciembre de 2008. <http://www.webpicking.com/cgi-bin/sa.cgi>
- *Organización de las Naciones Unidas, ONU*. Sitio Web. Revisión 19 de Noviembre de 2008. <http://www.unsystem.org/>
- *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE*. Sitio Web. Revisiones del 15 al 18 de Noviembre de 2008. <http://www.oecd.org/>
- *Peruempresas, Blog de Empresas Perú(2008/09/06)*. "Perufarma avanza en el mercado de consumo masivo. Sitio Web. Revisión 2 de Diciembre de 2008.

<http://peruempresa.blogspot.com/2008/09/perufarma-avanza-en-el-mercado-de.html>

- *Perufarma S.A.* Sitio Web. Revisión 7 de Diciembre de 2008. <http://www.perufarma.com.pe>
- *Proexport – Información General Inversiones Colombia.* Sitio Web. Revisión 17 de Noviembre de 2008. http://www.proexport.com.co/vbecontent/news_detail.asp?id=5535&idcompany=20&ItemMenu=0_250
- *República de Colombia.* Sitio Web. Revisión 18 de Noviembre de 2008. <http://www.presidencia.gov.co/>
- *Revista Business. Negocios en el Perú.* Sitio Web. Revisión 29 de Noviembre de 2008. http://businessperu.com.pe/index.php?option=com_content&task=view&id=33&Itemid=44
- *Riesgo País (2007).* Universidad Autónoma de Madrid. Sitio Web. Revisión 3 de Diciembre de 2008. <http://www.uam.es/departamentos/economicas/econapli>
- *Riesgo País ®.* Información Económica Países Emergentes. Sitio Web. Revisiones del 17 al 25 de Noviembre de 2008. <http://www.riesgopais.com/index.php>
- *Salario Mínimo en Colombia, Decreto 4965 del 27 de Noviembre de 2007.* BusinessCol. Sitio Web. Revisión 17 de Noviembre de 2008. <http://www.businesscol.com/empresarial/tributarios/2008/decreto-4965.pdf>
- *Sánchez, B. (2008, 12 de Noviembre).* Colombia y Perú entre los 10 mejores preparados para enfrentar la crisis. *El Dinero.* Sitio Web. Revisión 17 de Noviembre de 2008. <http://www.dinero.com/>
- *Servicio de Estudios Económicos BBVA Perú.* Sitio Web. Revisión 22 de Noviembre de 2008. http://serviciodeestudios.bbva.com/TLBB/fbin/ESSPE_080901_semanalperu_99_tcm268-171690.pdf
- *Subdirección Logística de Exportación Proexport – Colombia.* Sitio Web. Revisiones del 25 al 30 de Noviembre de 2008. <http://www.proexport.com.co>

- *Superintendencia de Industria y Comercio, SIC, Colombia*. Sitio Web. Revisión 1 de Diciembre de 2008. <http://www.sic.gov.co/camaras/camaras.php>
- *TLC, Tratado de Libre Comercio Andino-EEUU*. Sitio Web. Revisión 2 de Diciembre de 2008. <http://www.tlc.gov.co/bannerprocess.asp?id=90>
- *Universal Currency Converter, XE*. Sitio Web. Revisión 17 de Noviembre de 2008. <http://www.xe.com/faq.htm#midmarket>
- *Universidad Perú. Directorio de Empresas del Perú*. Sitio Web. Revisión 29 de Noviembre de 2008. <http://www.universidadperu.com/empresas/vta-may-alimentos-bebidas-y-tabaco-categoria.php>
- *Wikipedia – Enciclopedia libre Online*. Sitio Web. Revisiones 3 al 30 de Noviembre de 2008. <http://es.wikipedia.org/>
- *Yahoo Finanzas. Análisis Dólar en Colombia*. Sitio Web. Revisión 17 de Noviembre de 2008. <http://finanzasydinero.com/blog/analisis-dolar-en-colombia-octubre-312008/>

ANEXOS

ANEXO Nº1: CUESTIONARIO ENTREVISTA GERENTE COMERCIAL RABIE S.A.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

INTERNACIONALIZACIÓN DISTRIBUIDORA RABIÉ S.A.

ENTREVISTA

1. Del plan estratégico actual de la empresa:
 - a. ¿Cuáles son los objetivos generales y específicos de la Distribuidora?

2. Sobre los Recursos y Capacidades de la Empresa:
 - a. ¿Cuál es el grado de especialización que posee el personal de la Distribuidora?
 - b. ¿Qué habilidades, conocimientos o especialización posee el personal de la Distribuidora?
 - c. ¿Cuáles son las tecnologías que potencian el Negocio de la Distribución?
 - d. ¿Qué características posee la infraestructura de la empresa que la hace apta para el negocio al que se dedica?

3. ¿Cuál es el negocio al que se dedica Distribuidora Rabié S.A.? ¿Logística, distribución o ambas?

4. ¿Cuál es la estructura administrativa que posee Distribuidora Rabié?

5. ¿Cuál es el modelo de negocios de Rabié S.A.?

6. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para operar en el mercado nacional?
7. ¿Cuál es la ventaja competitiva que posee la empresa?
8. Dada la idea de internacionalizar la distribuidora:
 - a. ¿A qué País(es) pretenden llegar con el negocio de la distribución? ¿Por qué ese (esos) país(es) y no otro(s)?
 - b. ¿Bajo que modalidad creen que podrían ingresar a esos nuevos mercados?
 - c. ¿De forma Individual o mediante alguna Alianza Estratégica con otra entidad? Si se opta por una Alianza, ¿esta será con otra empresa nacional o empresa en el país huésped?
 - d. Si optan por una inversión materializada en el exterior, ¿el personal será propio o contratado en el país huésped?
 - e. Dado lo anterior ¿qué estructura organizativa implementarán?
 - f. ¿Cuándo pretenden llevar a cabo este proceso?

ANEXO Nº2: CUADRO FACTORES COMPARATIVOS COLOMBIA-PERÚ²⁰

Nomenclaturas: 1=Débil/Alto Riesgo; 2=Adecuado/Bajo Riesgo

FACTORES LOCALIZACIÓN	PAÍSES		RESULTADO COMPARATIVO	
	Colombia	Perú	Colombia	Perú
FACTORES ECONÓMICOS				
PIB Total 2007 (US\$ millones)	202.437	109.069	2	1
PIB Per Cápita 2008e (US\$)	4.546	3.885	2	1
Crecimiento PIB Promedio 2004-2008e	5,7%	8,3%	1	2
Inflación 2008 (Ene-Oct)	6,9%	6,5%	1	2
Inflación 2007	5,7%	3,9%	1	2
Desempleo 2008 (prom. Ene-Sep)	11,5%	8,8%	1	2
Balanza de Pagos: Cta. Cte. (% PIB 2008e)	-2,3%	-1,6%	1	2
Superávit/Déficit Fiscal (% del PIB)	-3,3%	3%	1	2
Deuda Externa 2007 (US\$ millones)	44.725	20.396	1	2
Deuda Externa 2007 (% PIB)	26%	18,7%	1	2
Reservas Internacionales Netas 2008e (US\$ mill.)	22.963	31.132	1	2
Fortaleza TC Nominal (Par. por US\$1 al 17.11.08)	CO \$2.307,5	S/3,1	1	2
Tasa de Interés Intervención BC Actual (2008-11)	10%	6,5%	1	2
Salario Mínimo Mensual 2008 (sin subsidios y en US\$)	200	177,3	1	2
Pobreza Total Ultimo Censo (como % pob. total)	20,5%	39,3%	2	1
IDE Recibida 2007 (US\$ millones)	9.028	5.363	2	1
IDE Recibida 2007 (% del PIB)	4,5%	4,9%	1	2
RESULTADO FACTORES ECONÓMICOS:			21	30
FACTORES POLÍTICO-LEGALES				
Sistema Político	Democracia Presidencialis- ta	Democracia Presidencialis- ta	2	2
Ideología Política Gobierno Actual	Socialista/ Conservador	Centro Izquier- da	2	2
Sistema Legal	Dº Civil	Dº Civil	2	2
Existencia de Marco Regulatorio sobre IDE	SI	SI	2	2
RESULTADO FACTORES POLÍTICO-LEGALES:			8	8

²⁰ NOTA: Algunos Factores solamente se incluyen de manera puntual en esta tabla y no necesariamente se encuentran desarrollados más profundamente en los capítulos anteriores.

FACTORES SOCIOCULTURALES-GEOGRÁFICOS				
Superficie Continental (Km ²)	1.141.748	1.285.220	1	2
Población Último Censo (millones de habitantes)	45,013	28,220	2	1
Densidad Poblacional (Habs/Km ²)	43,3	22,7	2	1
Fronteras (Km.)	6.004	5.536	2	1
Capital	Bogotá	Lima	-	-
Población Capital (millones de habs)	6,840	8,153	1	2
Tasa Crecimiento Natural Población Último Censo	1,4%	1,6%	1	2
Esperanza de vida promedio (años)	72,5	70,4	2	1
Distribución Población (% Urbano)	74,3%	75,9%	1	2
Raza Predominante	Mestizos	Indígenas		
Raza Predominante (% Población Total)	58%	45%		
Desarrollo Humano 2007 (según el IDH)	0,791	0,782	2	1
Intervalo de Desarrollo Humano	Medio	Medio	1	1
Idioma Oficial	Español	Español	2	2
Idioma Oficial (% de la población que lo habla)	96%	83,9%	2	1
Religión Predominante	Católica	Católica		
Religión Predominante (% de devotos)	90%	81,3%		
Educación: Tasa de Alfabetización Total (% Población)	90,4%	92,9%	1	2
Educación Superior (% de Población en Edad Escolar)	24%	32%	1	2
Estructura Social: Grado de Movilidad	Accesible con la Educación	Accesible con la Educación	2	2
Estructura Socioeconómica: Nivel predominante	D/E	C/D	1	2
Estructura Socioeconómica (% Nivel predominante)	52,9%	63,8%	1	2
Índice de Percepción de la Corrupción 2008 (ranking entre 180 países)	70	72	2	1
Principales Problemas Sociales	Drogas / Guerrillas	Pobreza / Drogas	1	2
Grado de aversión hacia Chile	Bajo	Alto	2	1
RESULTADO FACTORES SOCIOCULTURALES-GEOGRÁFICOS			30	31

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS:				
Recursos Minerales	Esmeraldas, Oro, Plata, Hierro, Sal, Platino, Uranio.	Plata, Zinc, Cobre, Plomo, Oro.		
Recursos Hídricos:				
Porcentaje de Agua	8,8%	0,4%	2	1
Volumen de RHTR ²¹ Totales (km ³ /año)	2.132	1.913	2	1
Volumen de RHTR por habitantes (m ³ /año)	47.470	69.390	1	2
Recursos Forestales (Superficie en Miles de Has.)	60.728	71.293	1	2
Recursos Energéticos:	Petróleo, Gas Natural, Carbón.	Petróleo, Gas Natural, Carbón.	2	2
Petróleo: Producción (miles de barriles por año)	197.503	31.905	2	1
Gas Natural: Producción (miles de millones de m ³)	3	1	2	1
Carbón: Producción (miles de toneladas)	47.624	20	2	1
Recursos de Infraestructura:				
Infraestructura Terrestre:				
Longitud de Carreteras (Km.)	115.564	78.829	1	2
Carreteras Pavimentadas (Km.)	13.868	11.351	2	1
Carreteras Pavimentadas (% del total)	12%	14,4%		2
Infraestructura Aeroportuaria:				
Principal(es) Aeropuerto(s)	El Dorado (Bogotá)	Jorge Chávez (Lima)		
Total de Aeropuertos Civiles	1.101	237	2	1
Infraestructura Portuaria:				
Número de Instalaciones	122	14	2	1
Calidad de la Infraestructura ²² (puntos)	2,9	2,5	2	1
RESULTADOS DISPONIBILIDAD DE RECURSOS			23	19

RELACIONES EXTERIORES CON CHILE				
Acuerdos con Chile	SI	SI	2	2
Tipos de Acuerdos con Chile	ACE	ACE	2	2
Existencia de Legislación para evitar Doble Tributación con Chile.	SI	SI	2	2
RESULTADOS RELACIONES EXTERIORES CON CHILE			6	6

CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO				
Participación del Canal Tradicional 2007	60%	80%	1	2
Establecimientos Comerciales 2007 (cantidad Nacional)	354.000	307.000	2	1
Establecimientos Comerciales 2007 (cantidad en Capital)	73.704	103.500	1	2
Naturaleza de Establecimientos Comerciales Minoristas	Atomizado	Atomizado	1	1
LOGÍSTICA:				
Estado Logística según IDL ²³ (puntaje)	2,5	2,77	1	2
Estado Logística según IDL (ranking de 150 países)	82	59	1	2
Tendencia Actual Logística (estado)	Intermedio	Semi-avanzado	1	2
Costos Logísticos ²⁴ (en % de las ventas)	23%	32%	2	1
Costos Logísticos: Mayor Costo (Categoría)	Transporte	Transporte	1	1
Costos Logísticos: Mayor Costo (% del costo total)	52,2%	43%	1	2
RESULTADOS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO			12	16

RIESGO PAÍS				
Clasificación Deuda Soberana (2008):				
Standard & Poor's	BB+	BBB-	1	2
Moody's	Ba2	Ba2	1	1
Fitch	BB+	BBB-	1	2
EMBI Global Spread (puntos base promedio 2008)	223	188	1	2
RESULTADOS RIESGO PAÍS			4	7

ANEXO N°3: PERUFARMA S.A.

- **RUC:** 20100052050
 - **Razón Social:** PERUFARMA S A
 - **Página Web:** <http://www.perufarma.com.pe>
 - **Tipo Empresa:** Sociedad Anonima
 - **Condición:** Activo
 - **Fecha Constitución:** 09 /Octubre / 1992
 - **Actividad Comercial:** Vta.May. de Otros Productos.
 - **CIIU:** 51906
-

- **Dirección Legal:** Jr.Sta Francisca Romana Nro. 1092
 - **Distrito / Ciudad:** Lima
 - **Departamento:** Lima
 - **Teléfonos:** 7117000 / 7117068 / 7117005
-

- **Perfil de PERUFARMA S A:**
 - Afiliada a la Cámara de Comercio de Lima
-

Representantes Legales de PERUFARMA S.A.:

- **Jefe:** Freyre Ramirez Miguel Angel
- **Gerente General:** Belmont Chiarella Rafael Eugenio
- **Mandatario:** Belmont Sanguesa Alfonso
- **Apoderado:** Berckholtz Benavides Alfredo
- **Gerente:** Fourage Beltran Juana Edith
- **Gerente:** Gonzales Pye Maria Lourdes
- **Apoderado:** Belmont Chiarella Jaime Gustavo