

UNIVERSIDAD ESAN



**Propuesta de Modelo de Estrategia de Internacionalización para la
empresa Estudio Colmenares & Asociados.**

**Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener
el grado de Magister en Administración.**

Por:

Preciado Pardo, Fernando
Ramírez Beteta, Luis Antonio

Programa de Maestría en Administración a Tiempo Parcial 59-2

Lima, 16 de agosto de 2017

**Propuesta de Modelo de Estrategia de Internacionalización para la
empresa Estudio Colmenares & Asociados.**

Ha sido aprobada:

(Jurado)

(Jurado)

Dra. Lydia Arbaiza Fermini

DEDICATORIA

Al amor de mi vida mi esposa Chabuca, por su apoyo incondicional y el esfuerzo de comprender las largas horas de ausencia en mi hogar, respetando los espacios y tiempos requeridos para poder terminar la Tesis. Sin ella a mi lado hubiera sido imposible alcanzar este objetivo son 20 años de apoyo y comprensión. A mi primogénita María Fernanda que cada día me sorprende con sus investigaciones del colegio y por ser cada día mejor persona, a mis padres y mis suegros por sus sabios consejos.

Fernando Preciado Pardo

A mi amada esposa y cuatro tesoros Franchesca, Antonella, Christopher y Josué, por permitirme compartir con ellos maravillosos momentos y perdonarme por aquellos otros a los que no pude asistir.

Luis Ramírez Beteta.

Esta Tesis también se la dedicamos también a todas las personas que por falta de recursos muchas veces no tienen acceso al conocimiento, buscando una sociedad con equidad y justicia, donde la investigación y la educación sean la base para lograr que nuestro país siga en vías del desarrollo con la inclusión social, donde todos trabajemos en forma conjunta para este objetivo.

INDICE

DEDICATORIA.....	ii
INDICE.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
AGRADECIMIENTO.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xiii
CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes:.....	2
1.2. Problemática:.....	4
1.3. Objetivos:.....	6
1.3.1. Objetivo General:.....	6
1.3.2. Objetivos específicos:.....	6
1.4. Justificación y Contribución:.....	7
1.5. Alcances y Limitaciones:.....	8
1.5.1. Alcances:.....	8
1.5.2. Limitaciones:.....	9
CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL.....	10
2.1. Internacionalización:.....	10
2.1.1. Teoría de la Internacionalización.....	10
2.1.2. Teoría de la ventaja competitiva.....	12
2.1.3. Teoría de la ventaja comparativa.....	12
2.1.4. Mecanismos para la internacionalización.....	12
2.1.5. Conceptos Fundamentales:.....	13
2.1.6. Razones para la internacionalización:.....	13
2.1.7. Obstáculos para la internacionalización:.....	14
2.1.8. Estímulos para la internacionalización.....	17
2.1.9. Agentes de cambio.....	17
2.1.10. Etapas en el proceso de internacionalización.....	18
2.1.11. Etapas de la exportación corporativa.....	19
2.2. Planeamiento estratégico internacional:.....	20
2.3. Modelos de Internacionalización:.....	20
2.3.1. Modelo de Uppsala (1975):.....	21
2.3.2. Modelo de Johanson y Vahlne (1977):.....	21
2.3.3. Modelo de Root (1987):.....	23
2.3.4. Modelo de Arthur Miller (1993):.....	25
2.3.5. Modelo de Yip (1998).....	27
2.4. Estrategias de Ingreso a los Mercados Internacionales:.....	29
2.4.1. Inversión Directa Extranjera.....	30
2.4.2. Exportación.....	31
2.4.3. Acuerdos Contractuales:.....	32
2.5. Factores que afectan la elección de la modalidad de ingreso:.....	34
2.6. Elección del método de entrada: evidencia empírica:.....	36
2.6.1. Exportación vs. Inversión Directa:.....	36
2.6.2. Licencias vs. Inversión Directa.....	37
2.6.3. Empresas conjuntas vs. Filiales propias:.....	39
2.6.4. Filiales propias: Adquisiciones versus filiales de nueva creación:.....	41

2.7. El proceso de internacionalización en empresas de servicios:	42
2.8. Conceptos de Propiedad Intelectual:.....	44
2.8.1. Los signos distintivos	44
2.8.2. Patente.....	45
2.8.3. La competencia desleal.....	45
2.8.4. Protección al consumidor.....	46
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.1. Descripción de la metodología:	48
3.2. Componentes del diseño de la investigación:	49
3.2.1. Pregunta de investigación:	49
3.2.2. Propositiones:	49
3.2.3. Unidad de análisis:	50
3.2.4. Análisis de la información con las propositiones:	50
3.2.5. Interpretación final:	50
3.3. Diseño de la investigación:	50
3.4. Recolección de datos:	51
3.4.1. La entrevista:.....	51
3.4.2. La encuesta:.....	52
3.4.3. Documentos, archivos y registros:	52
CAPITULO IV: LA EMPRESA ESTUDIO COLMENARES & ASOCIADOS: SU ENTORNO Y BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN	53
4.1. Situación actual de la empresa.	53
4.1.1. Características de la empresa:	54
4.1.2. Ventajas y Desventajas:	54
4.1.3. Nivel de internacionalización:.....	55
4.1.4. Infraestructura, Servicios:	55
4.1.5. Misión:.....	55
4.1.6. Visión:.....	55
4.1.7. Valores Corporativos:.....	55
4.2. Situación actual del gobierno:	56
4.2.1. Los productos y las marcas peruanas:	57
4.2.2. Acuerdos comerciales del Perú	59
4.2.3. Tratados que afectan a las marcas y empresas TLC/ EEUU Y TPP	60
4.2.4. Registro y procedimiento de marcas en el Perú:	61
4.3. Posición competitiva en el país:	62
4.3.1. Ventajas competitivas como factores de éxito:.....	62
4.4. Evaluación del potencial exportador:	64
4.4.1. Capacidad Financiera.	64
4.4.2. Capacidad de producción.....	65
CAPITULO V: PROPUESTA DEL MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN ..	68
5.1. Descripción, análisis y críticas de la teoría de internacionalización a utilizar.	68
5.2. Análisis individual de la empresa Estudio Colmenares & Asociados.	70
5.2.1. Estado de resultados.	70
5.2.2. Situación financiera.	72
5.2.3. Ratios.	72
5.2.3.1. Ratios de endeudamiento.	73
5.2.3.2. Ratios de rentabilidad.	74
5.3. Análisis de resultados de las entrevistas y encuesta.	75

5.3.1. Entrevistas.....	76
5.3.2. Encuestas.....	76
5.3.2.1. Cálculo del error.	77
5.3.2.2. Desarrollo de la encuesta.....	78
5.4. Interpretación de resultados de las entrevistas y encuesta.	80
5.4.1. Entrevistas.....	80
5.4.2. Encuestas	80
5.5. Análisis cruzado.	82
5.6. Modelo propuesto para la internacionalización.....	85
5.7. Análisis de las variables del modelo propuesto.....	88
5.8. Descripción del modelo exportación de la empresa Estudio Colmenares & Asociados.	91
5.9. Resultados de la prueba del modelo en la empresa Estudio Colmenares & Asociados.	93
CAPITULO VI: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN PARA ECUADOR	96
6.1. El objetivo de la internacionalización.....	96
6.1.1. Continuidad en el servicio.	96
6.1.2. Protocolo De Madrid.	96
6.1.2.1. Ventajas Del Protocolo De Madrid.....	97
6.1.2.2. El protocolo de Madrid como amenaza.....	100
6.1.2.3. Impacto del Protocolo de Madrid en Colombia.....	100
6.1.2.4. Solicitudes de registro de marcas en Colombia.	101
6.1.2.5. Impacto del Protocolo de Madrid en el Estudio Colmenares & Asociados.	101
6.2. Mercado objetivo.....	102
6.2.1. Competencia Existente.	102
6.2.2. Ecuador.....	105
6.2.3. Bolivia.....	106
6.3. Métodos de entrada.....	107
6.3.1. Compañía de responsabilidad limitada.....	108
6.3.2. Oportunidad de negocio:.....	109
6.3.3. Piratería en Ecuador:	110
6.3.4. Definición de negocio.....	112
6.3.5. La filosofía de la empresa:.....	113
6.3.6. Servicios Ofrecidos Relacionados Con Signos Distintivos:	113
6.4. Análisis Interno	114
6.4.1. Cadena de Valor	114
6.4.2. Stakeholders internos.....	117
6.5. Análisis externo	119
6.5.1. Benchmarking	119
6.5.2. Análisis SEPTEG.	121
6.5.2.1. Factores Sociales.....	121
6.5.2.2. Factores Económicos.....	123
6.5.2.3. Factores Políticos.....	125

6.5.2.4. Factores Tecnológicos.....	126
6.5.2.5. Factores Geográficos.....	129
6.6. Cinco fuerzas competitivas de Porter.....	129
6.7. Matriz EFI y EFE:	131
6.7.1. Matriz EFI.....	131
6.7.2. Matriz EFE.....	131
6.8. Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).	132
6.9. Criterios de decisión estratégica.....	134
6.9.1. Futuro.....	134
6.9.2. La propiedad intelectual en el Perú.	135
6.9.3. Alta dirección.....	136
CAPITULO VII: IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA	137
7.1. Plan operativo.....	137
7.1.1. Presupuesto.....	137
7.1.2. Proyección de venta de servicios.....	139
7.1.3. Costos de operación.....	140
7.1.4. Gastos Administrativos.....	143
7.2. Plan Económico Financiero Projectado.....	143
7.2.1. Flujo de Caja.....	143
7.2.2. Cronograma de implantación.....	143
CAPITULO VIII: CONCLUSIONES	146
Bibliografía	147
ANEXOS	152

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla III. 1. Estratégica de investigación.....	48
Tabla IV.1.Retiros del Gerente General dólares ahorros.	65
Tabla V.1.Ventas y utilidades netas anuales del Estudio Colmenares & Asociados ...	71
Tabla V.2. Estado situación financiera (2010-2015).....	72
Tabla V.3. Ratios de endeudamiento (2010-2015).....	73
Tabla V.4. Ratios de rentabilidad (2010-2015).....	74
Tabla V.5. Relación de estudios jurídicos especializados en PI.	76
Tabla V.6. Datos estadísticos iniciales de la encuesta.	77
Tabla V.7. Datos estadísticos finales de la encuesta.	78
Tabla V.8. Relación de personas encuestadas según profesión.	78
Tabla V.9. Relación de empresas locales y extranjeras	79
Tabla V.10.Selección del modelo.....	85
Tabla V.11.Selección del para invertir	89
Tabla V.12.Selección de la ciudad	89
Tabla V.13.Selección del modelo del ingreso a Ecuador.	94
Tabla VI.1. Lista de países pertenecientes al protocolo de Madrid.....	98
Tabla VI.2. Registro de marcas en Colombia.	101
Tabla VI.3. Proyeccion de solicitudes a registrar después del Impacto.	101
Tabla VI.4. Proyeccion de la pérdida mensual.....	102
Tabla VI.5. Países que firmaron tratados de libre comercio con Estados Unidos. ...	103
Tabla VI.6. Países que no han firmado ni protocolo ni tratados de libre comercio con Estados Unidos.....	104
Tabla VI.7. Tasa de piratería y valor comercial de <i>software</i> sin licencia en (\$M). ...	111
Tabla VI.8. Estado de resultados al 31 de diciembre 2015.....	116
Tabla VI.9. Cadena de valor.	117
Tabla VI.10.Benchmarking.....	120
Tabla VI.11. Matriz EFI de Estudio Colmenares & Asociados.	131
Tabla VI.12. Matriz EFE de Estudio Colmenares & Asociados.....	132
Tabla VI.13. Solicitudes de marcas de acuerdo a nacionales y extranjeros (miles)...	134
Tabla VI.14. Número de expedientes presentados según tipo de procedimiento año 2015.....	135
Tabla VI.15. Ingresos mensuales de registro de signos distintivos.	135
Tabla VI.16. Número de solicitudes de Estudio Colmenares & Asociados.	136
Tabla VII.1. Presupuesto de la Instalación de Sucursal de Estudio Colmenares & Asociados en Ecuador.	138
Tabla VII. 2. Proyección de venta de servicios.....	141
Tabla VII.3. Costos de Operación.	141
Tabla VII.4. Gastos Administrativos.	142
Tabla VII.5. Flujo de Caja.	144
Tabla VII.6. Cronograma de implantación.	145

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura II.1. Johanson y Vahlne.	23
Figura II.2. Modelo de Root.....	25
Figura II.3. Modelo de Miller.....	27
Figura II.4. Modelo Way Station.....	29
Figura II.5. Filiales vs. Experiencia adquirida en el tiempo.	44
Figura III.1. Metodología de investigación resumida.....	47
Figura III.3. Tipos básicos de diseño de estudio de casos.	49
Figura IV.1. Registro de marca de producto o servicio.	62
Figura IV.2. Ventaja Competitiva.	64
Figura IV.3. Clasificación de estudios jurídicos por banda.	67
Figura V.1. Comparación de modelos de internacionalización	68
Figura V.2. Ventas y utilidades netas anuales del Estudio Colmenares & Asociados .	71
Figura V.3. Ratios de endeudamiento (2010-2015).	73
Figura V.4. Ratios de rentabilidad (2010-2015).....	75
Figura V.5. Relación de personas encuestadas según profesión.	78
Figura V.6. Relación de empresas locales y extranjeras.....	79
Figura V.7. Modelo de internacionalización para la empresa Estudio Colmenares & Asociados.	86
Figura V.8. Análisis del riesgo vs. el rendimiento.	92
Figura V.9. Selección del modelo del ingreso a Ecuador.	94
Figura VI.1. Procedimiento de una solicitud de registro nacional.	100
Figura VI.2. Índice de piratería de software por país.	111
Figura VI.3. Cadena de valor de la empresa Estudio Colmenares & Asociados.	117
Figura VI.3. Censo nacional 2010 en Ecuador.....	121
Figura VI.4. Crecimiento poblacional en Ecuador.....	122
Figura VI.5. Inversión Pública por país en % PIB	123
Figura VI.6. PIB Ecuador al 2015.	124
Figura VI.7. Nivel de Inflación Ecuador.	125
Figura VI.8. Tiempo necesario para la creación de un negocio en Ecuador.....	126
Figura VI.9. Evolución del acceso a internet, por cada 100 personas (Ecuador y Perú).	127
Figura VI.10. Evoluciones de solicitud de patentes en ambos países por parte de residentes.....	128
Figura VI.11. Evoluciones de solicitud de patentes en ambos países por parte de no residentes.....	129
Figura VI.12. Diagnóstico y análisis de la situación	130
Figura VI.13. FODA cruzado.....	133

FERNANDO PRECIADO PARDO

Urb. Las Magnolias, Av. Joaquín Madrid 385, Dpto. 201
San Borja - Lima Perú
965-711093, 963008038
Email: mafer_120106@hotmail.com

Magister en Administración de empresas e Ingeniero Industrial con 20 años de experiencia en la industria (Retail, Servicios, Construcción, Metalmecánica y Textil), desarrollando negocios y mejorando los procesos en la gestión de operaciones, supply chain management, logística integral y almacenes, comercio exterior, planeamiento de manufactura y control de la producción, generando una reducción de los costos y gastos, buscando siempre la mejora continua. Con destreza para liderar equipos de alto rendimiento y mejora continúa en productividad y eficiencia generando óptimo clima laboral. Con altos valores éticos, alta orientación a resultados e interés en seguir desarrollándome profesionalmente.

FORMACIÓN ACADÉMICA

MBA Maestría en Administración de Empresas Universidad ESAN	2015-2017
Post Grado en Planeamiento y Gestión Empresarial Universidad Ricardo Palma	2004-2005
Titulado en Ingeniería Industrial Universidad Nacional Mayor de San Marcos	1987-1992

EXPERIENCIA PROFESIONAL

CLASS COMPLEMENTS SAC (Crepier)

Empresa retail con treinta nueve años de experiencia líder en el mercado nacional, dedicada a la importación y comercialización de productos Beauty, Business, Travel y Students para mujeres y hombres. Representante exclusivo de las marcas Victorinox, Delsey, Benetton y Go Travel.

Gerente de Supply Chain 2017

abril 2014 – junio

Responsable de liderar, direccionar y administrar todo el proceso de la cadena de suministros de productos, bienes y servicios de la empresa con la ejecución del planeamiento de compras, costeo de los pedidos, gestionar la compra de los productos hasta su ingreso al centro de distribución, liderando todas las operaciones de logística de nuestro centro de distribución, inventarios en todos los almacenes en general. Gestionar, dirigir y controlar el personal a cargo (60 colaboradores) para su desarrollo y mejora del clima laboral. He logrado implementar la instauración del proceso logístico, lo cual contribuyo a generar la construcción del nuevo centro de distribución en el 2014. Ejecución de estrategias en donde se logró la reducción de los costos en 50% y los gastos de importación en 40% entre el año 2016 y 2017.

ATOZANO DESARROLLO y CONSTRUCCIÓN SAC

Empresa inmobiliaria y constructora perteneciente al grupo Montori, dedicada a desarrollar, diseñar, construir, promocionar y vender proyectos inmobiliarios en el sur del país.

Gerente de Logística y Operaciones

enero 2012 – febrero 2014

Líder, conductor y responsable de las políticas, estrategias, normas y procedimientos para la administración, organización y optimización del proceso de Logística y Almacenes vigilando su respectivo cumplimiento. Direccionar, supervisar, planificar y controlar toda la cadena de suministros. Recepción, almacenamiento, distribución y control de calidad de los materiales, productos terminados, maquinas, herramientas y equipos requeridos en Obra, de acuerdo a las especificaciones técnicas y al presupuesto aprobado. Gestionar el personal a cargo (40 colaboradores) distribuido en todas las obras del sur del país. Coordinar con la Gerencia de Técnica las propuestas de mejoras y los cambios, proponiendo la solución óptima de desarrollar nuevos proveedores, seleccionar y renegociar con los proveedores actuales, cuya estrategia era una calidad óptima, eficiencia en los tiempos entrega con mejores precios y financiamiento más largo con mayor número de días en crédito, esto impacto con una reducción del 25% en el presupuesto de la obra y se logró el 98% en cumplimiento de entrega con nuestros clientes.

HAARSLEV INDUSTRIES S.A.C.

Empresa metalmecánica perteneciente al grupo ATLAS-STORD PERÚ S.A.C. de capital europeo, dedicada a desarrollar, diseñar y suministrar equipos para el procesamiento de harina de pescado y carnes, líder en la fabricación de estos equipos.

Gerente de Producción**agosto 2010 – agosto 2011**

Responsable de las políticas, estrategias, normas y procedimientos para la organización y optimización de la producción vigilando su respectivo cumplimiento. Direccionar, supervisar, planificar y controlar el proceso de producción. Coordinar con la gerencia general las propuestas de mejoras para el proceso productivo, optimizando los recursos disponibles de acuerdo al presupuesto asignado. Gestionar el desarrollo del personal a cargo (300 colaboradores) distribuidos en todas las obras de la costa peruana. Lográndose una reducción de costos aplicando la mejora continua en el proceso productivo, teniendo como resultado final un mejor margen respecto al presupuestado del 20%. El desarrollo del nuevo sistema SAP versión 1, que nos ayudó a sistematizar las hojas de ingeniería y listas maestras de los equipos optimizando el consumo de los materiales e insumos y reduciendo los tiempos de cotización, ofreciendo la mejor oferta a nuestros clientes.

INVERSIONES INDUSTRIALES PARACAS S.A.C.

Empresa textil dedicada a la fabricación de telas de tejido punto y plano, líder en confección prendas de exportación ropa para bebés y niños: para las mejores marcas privadas del mercado europeo y americano MCH, Petit Ami, Kissi, Amy Babys, Beast Company, Bella Bliss, etc.

Gerente de Operaciones**mayo 2007 – julio 2010**

Responsable del cumplimiento de las normas y procedimientos de toda el área de operaciones, Planeación, Organización, Dirección y Control de los recursos humanos, materiales, generación y control presupuestal de todo el proceso productivo. Gestionar el desarrollo del personal a cargo (100 colaboradores). Responsable de toda la gestión del área de operaciones optimizando todos los procesos de Operaciones logrando incrementar la productividad de la planta en 40% en el 2008, desarrollo del proyecto de exportaciones con lo cual la empresa creció en volumen de ventas alcanzando US\$ 1 m en el 2009 y US\$ 3 m en el 2010.

IDIOMAS

Inglés – Nivel intermedio

MANEJO DE PROGRAMAS

Microsoft Office – Nivel intermedio

Sistema Integrado ERP – Nivel intermedio

DATOS PERSONALES

Casado, con una hija

Fecha de nacimiento: 29 de julio 1969

DNI: 25742752

Luis Antonio Ramírez Beteta

Información Personal

- ❖ Nacionalidad : Peruana
- ❖ Estado civil : Casado
- ❖ Edad : 47 años
- ❖ Fecha y lugar de nacimiento : 09 -11- 1969 – Lima
- ❖ Documento Nacional DNI : 07975211
- ❖ Dirección : Jirón Francisco Bolognesi 450 Dep 602. Miraflores.
- ❖ Correo electrónico : antoniobeteta@hotmail.com

Estudios

- ❖ **Estudios Superiores**
2004 – 2008 Universidad Inca Garcilaso de la Vega
Facultad de Ingeniería Industrial

Títulos y grados

- ❖ Título profesional : Ingeniero Industrial
- ❖ Grado profesional : Magister

Maestrías

- ❖ **Maestría en Finanzas y Derecho Corporativo**
2014 Universidad ESAN
- ❖ **Maestría en Derecho Tributario (Estudios Culminados)**
2015 Pontificia Universidad Católica del Perú
- ❖ **Maestría en Administración de Empresas – MBA (Estudios en Curso)**
2016 Universidad ESAN

Programas de Alta Especialización - PAE

- ❖ **Derecho Laboral Empresarial**
2010 Universidad ESAN
- ❖ **Tributación Empresarial**
2010 Universidad ESAN

Certificados de Especialización

- ❖ **Especialización en Marketing**
2004 Universidad ESAN
- ❖ **Especialización en Finanzas**
2008 Universidad ESAN

Diplomados

- ❖ **Diplomado en Especialización en NIIF armonizado con el PCGE**
2011 Universidad Ricardo Palma
- ❖ **Diplomado de Alta Especialización en Derecho del Consumidor y Propiedad Intelectual**
2012 Universidad Wiener
- ❖ **Diplomado de Alta Especialización en Registro de Personas Naturales y Jurídicas**
2012 Universidad Wiener
- ❖ **Diplomado de Alta Especialización en Procedimiento Administrativo y Contencioso Administrativo**
2012 Universidad Wiener

Idiomas

- ❖ Inglés : Avanzado (Centro de Idiomas Católica - PUCP)

Experiencia Profesional

- 1987 a la fecha **ASESOR – CONSULTOR DE EMPRESAS.**
- 2010 a la fecha **COLMENARES ASESORES S.A.C.**
CARGO: GERENTE GENERAL
- 2010 a la fecha **ESTUDIO COLMENARES & ASOCIADOS S.A.C.**
CARGO: GERENTE COMERCIAL

AGRADECIMIENTO

Luego de dos años de estudios, en los cuales hemos tenido que compartir el trabajo, con el estudio, mucho más de lo que imaginábamos, pero que ha sido gratificante por todo el conocimiento recibido, era importante mencionar a aquellas personas que nos ayudaron de manera incondicional para lograr este proyecto de Tesis.

Primero agradecemos a Dios, a Jesucristo, a la Virgen María y al Papa Juan Pablo II, a quienes diariamente los tenemos en nuestras oraciones y encomendamos a nuestras familias, nuestro trabajo, nuestros estudios y que nos iluminaron el camino para poder culminar nuestros estudios consolidándolos con este trabajo de investigación.

Agradecemos a nuestra asesora la Dra. Lidya Arbayza, por su dedicación, paciencia, sabios consejos, ideas positivas e innovadoras, siempre con buen humor, de quien hemos sido un tormento por todo este tiempo, pero que siempre nos abrió sus puertas para darnos sus aportes importantes.

Agradecemos también a todos nuestros profesores quienes nos transmitieron todas sus experiencias y conocimientos durante la maestría y así poder terminar esta etapa de nuestras vidas, sería extensa la lista si optáramos por mencionar a cada uno de ellos.

Agradecemos a todos nuestros compañeros de estudios, con los cuales compartimos aulas, teniendo extensas horas de trabajo, a veces de madrugadas, las cuales creímos interminables por los trabajos que teníamos que entregar, pero gracias al trabajo en equipo siempre logramos llegar a la meta.

Agradecer especialmente al Estudio Colmenares & Asociados, empresa que nos brindó todas las facilidades del caso y confiaron en nosotros para este trabajo de investigación.

RESUMEN EJECUTIVO

En la presente Tesis se plantea una propuesta de modelo de estrategia de internacionalización para cualquier estudio jurídico especializado en propiedad intelectual y que quiera internacionalizarse. Para el logro del objetivo se analizaron diferentes modelos de internacionalización consecuencias de las diferentes teorías de internacionalización estudiadas para este fin, tomándose como modelo referencial a Miller. Asimismo, para probar este modelo se realizaron entrevistas a expertos y encuestas on-line, que sirvieron de base para construir el modelo de internacionalización el cual se aplicó como un estudio de caso en la empresa Estudio Colmenares & Asociados.

La propuesta del modelo se compone de las siguientes variables: (i) Inversión, (ii) Generación de ganancias, (iii) Crecimiento de las ventas, identificando los países claves, (iv) Riesgo, e (v) Imagen.

Esta propuesta del modelo es totalmente nueva, por lo que la inexistencia de modelos peruanos -para la internacionalización de empresas para este rubro de servicios especializados en propiedad intelectual- dificultó en gran parte la investigación, no obstante, ello nos motivó a hacer un mejor análisis, porque parte de una realidad actual de una empresa que está operando acá en Perú especializada en propiedad intelectual y que está reconocida por las revistas internacionales, pero que aún no se ha internacionalizado, pero debido a la coyuntura de la llegada del protocolo de Madrid la ha obligado a tomar esta decisión, lo cual será consecuencia para que otras empresas también tengan que seguir el mismo camino y puedan replicar este modelo cuando tomen esta decisión.

Con esta investigación hemos llegado a resultados muy importantes: (i) la existencia de barreras de entrada tanto físicas y mentales que impiden a las empresas peruanas su internacionalización, (ii) identificamos las diferentes razones para que una empresa peruana deba tomar la decisión de internacionalizarse, por lo que se recomienda que toda empresa lo incluya como objetivo estratégico ante cualquier contingencia, como inestabilidad política y económica, crecimiento, rentabilidad, etc. (iii) es importante tener al equipo profesional idóneo para el éxito de la internacionalización, (iv) muchas de las ventajas competitivas alcanzadas en el país de

origen no garantizan el éxito en este proceso, por lo que deben ser tomadas como base y durante el proceso la empresa deberá ir adquiriendo nuevas ventajas competitivas que la fortalecerá y asegurará el éxito esperado.

Finalmente con esta Tesis pretendemos abrir nuevas perspectivas para la internacionalización de empresas de servicios, ya que es el rubro que viene creciendo y más valor de PBI ha alcanzado en los últimos años.

CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

En el mundo totalmente globalizado que vivimos, las empresas nacionales se ven obligadas a superar sus fronteras y enfrentar diferentes ventajas competitivas de otras, algunas de ellas inalcanzables, sobre todo para las empresas nacionales orientadas al rubro de servicios, de esta manera surge la necesidad de desarrollar un modelo de internacionalización que les permita evaluar todas las oportunidades y ventajas que ofrece el mercado internacional, y aprovecharlas en beneficio propio.

La propuesta de este modelo de estrategia de internacionalización para la empresa Estudio Colmenares & Asociados, busca identificar las principales variables que explicarán la internacionalización para la empresa y establecerán el impacto en cada una de ellas, identificando los factores claves que lograrán el éxito deseado. De esta manera, se busca desarrollar un modelo que sea aplicable a cualquier empresa peruana orientadas al rubro de servicios legales en propiedad intelectual.

Cabe destacar que en el Perú no existe una base teórica que explique el proceso de internacionalización para empresas peruanas orientadas al rubro de servicios legales en propiedad intelectual, ocasionando que esta tesis sea pionera en el tema, por lo que somos conscientes que la falta de modelos aplicables a nuestra realidad peruana dificultará de alguna manera el desarrollo del presente trabajo (únicamente hay modelos para el sector exportador).

Ahora bien, la presente tesis está estructurada de la siguiente manera: (i) marco conceptual, (ii) la metodología de la investigación, (iii) la empresa Estudio Colmenares & Asociados: su entorno y barreras a la internacionalización, (iv) propuesta del modelo de la internacionalización, (v) análisis estratégico de la internacionalización para Ecuador, (iv) plan de implantación.

En el primer capítulo, referido al *marco conceptual*, revisaremos las etapas de modelos de internacionalización ya existentes, definiendo los principales conceptos que soportarán a la investigación, para luego analizar las estrategias que se utilizarán a fin de ingresar a los mercados internacionales y los factores que potencialmente afectarán a su éxito.

En el capítulo de la *metodología de la investigación*, se describirá el tipo de

investigación y el diseño empleado para el desarrollo de la presente tesis, utilizando el método de estudio de caso, teniendo como referencia a la empresa Estudio Colmenares & Asociados como una sola unidad de análisis y como fuente de recolección de datos las entrevistas a expertos, que se complementarán con encuestas y documentos relacionados al tema de propiedad intelectual.

En el capítulo tercero se analizará la situación actual de la empresa Estudio Colmenares & Asociados, respecto a su *entorno y barreras para su internacionalización*, su posicionamiento en el Perú competitivamente, su potencial exportador, su motivación para la internacionalización y por último el rol del actual gobierno en relación a las empresas peruanas de servicios legales.

En el cuarto capítulo se propondrá el *modelo de internacionalización*, utilizando los conceptos del marco conceptual y los datos obtenidos en las entrevistas a las empresas seleccionadas y las encuestas desarrolladas durante la investigación, de esta manera se identificarán cada una de las variables que componen el modelo. Por último, el modelo será probado en la empresa Estudio Colmenares & Asociados.

En el capítulo cinco se desarrollará la *estrategia de la internacionalización* para la empresa Estudio Colmenares & Asociados en Ecuador, para la cual seguiremos todas las pautas estudiadas en el curso de Gerencia Estratégica dictado en la maestría.

En el capítulo seis se desarrollará el *plan de implantación* de la propuesta de la internacionalización para la empresa Estudio Colmenares & Asociados en Ecuador, analizando y presupuestando los recursos necesarios -tanto financieros como de capital humano-, con lo cual garantizaremos su viabilidad y rentabilidad.

Finalmente se presentará el aporte de la investigación desarrollada con las principales conclusiones y recomendaciones a las que se llegó.

1.1. Antecedentes:

La internacionalización de la economía es un proceso que se enmarca en el fenómeno de la globalización e influye en gran medida en la gestión de las empresas, pues está generando un nuevo entorno económico y empresarial de alto dinamismo y constante variabilidad, de esta manera el FMI define la globalización como la acelerada integración mundial de las economías a través del comercio, la producción,

los flujos financieros, la difusión tecnológica, las redes de información y las corrientes culturales (FMI, 1997).

En tal sentido, actualmente las empresas se enfrentan a escala global, fortaleciendo día a día su estructura empresarial a fin de ser competitivas, de esta manera se observa que desde finales del siglo XX y en pleno siglo XXI los mercados han estado unificándose y competencia se ha vuelto drástica. En parte todo ello ocurre debido a la aparición de nuevos canales de comunicación, distribución y venta, generándose además la tendencia hacia la homogenización de los gustos y necesidades de los consumidores, lo que a su vez conlleva a la estandarización de productos y servicios -que deberán tener la calidad de los principales referentes mundiales a fin de ser competitivos-. En tal sentido, se aprecia la innegable tendencia de las empresas a ser partícipes de dicha economía mundial y de sus directivos a vincularse con este fenómeno en la búsqueda de la internacionalización de sus negocios, convirtiéndose la internacionalización en una de las estrategias más relevantes desde la perspectiva de la gestión empresarial, a fin de garantizar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

La internacionalización es un fenómeno económico y empresarial, que puede ser definida como el conjunto de actividades que una empresa realiza fuera del mercado que lo ha visto nacer, en específico del país donde se constituyó, de esta manera, la internacionalización constituye una estrategia empresarial que no sólo destaca una empresa como unidad organizativa caracterizada por comprar, generar valor añadido y vender -lo cual significa intercambio de bienes y servicios, comercio de compra y venta- sino que incorpora una característica adicional a los intercambios que realiza: la utilización de unidades monetarias distintas (que podrá constituir una ventaja o desventaja de acuerdo a las circunstancias de cada caso concreto).

En respuesta a esta necesidad y a la identificación de las posibles amenazas al desempeño y desarrollo sostenible de la empresa Estudio Colmenares & Asociados en el territorio nacional es que surge la iniciativa del presente proyecto de internacionalización.

El Estudio Colmenares & Asociados es una empresa dedicada a la protección de la propiedad intelectual, con más de 113 años de presencia en el mercado peruano y

consolidada una de las empresas más importante en este rubro, de esta manera, sus principales clientes son empresas farmacéuticas, de moda, productoras de agroquímicos, comercializadoras de lubricantes, fabricantes de productos de automoción, distribuidoras de maquinarias, alimentarias, de licores, así como prestadoras de servicios a nivel nacional e internacional de distinta naturaleza.

Una de las motivaciones que llevó al grupo de trabajo a desarrollar el presente proyecto es la posibilidad de que Perú firme el Protocolo de Madrid, que es un tratado internacional que permite a los propietarios de una marca extender la protección de la misma en varios países mediante la presentación de una solicitud simple, y cuya aprobación dependerá únicamente de la legislación interna de cada país. Este protocolo se encuentra vigente en Colombia, Cuba y México por citar algunos ejemplos más cercanos.

1.2. Problemática:

Las últimas elecciones presidenciales de los Estados Unidos de América ha desatado una gran incertidumbre sobre lo que ocurrirá con los lazos comerciales internacionales que dicho país ha desarrollado con otros países del mundo, pues con la llegada de Donald Trump a la presidencia, uno de los grandes cambios que posiblemente ocurra es el fracaso del Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP, por sus siglas en inglés), que conllevaría una desaceleración de la economía a nivel mundial, pues dicho tratado es considerado el más grande hasta la actualidad por la gran de PIB mundial que agrupa. De esta manera, el fracaso del TPP traería como consecuencia que el Perú y los demás Estados parte pierdan una gran oportunidad de poder ofrecer y exportar muchos de sus productos, es decir, de ampliar su mercado internacional.

De acuerdo a lo que establece el TPP, para que éste sea susceptible de entrar en vigencia, debe ser ratificado después de transcurridos dos años desde la firma de los Estados parte, de esta manera si bien el 4 de febrero del 2016 firmaron todos los países miembros -que representan al 36% del PIB mundial y el 25% del valor de las importaciones y exportaciones mundiales- el TPP en Auckland (Nueva Zelanda), sólo sería susceptible de entrar en vigencia dicho tratado si llegara a ratificarse a los dos años. En caso las 12 economías llegasen a ratificar el tratado en el plazo establecido,

se buscaría una fecha para que éste entre en vigencia; no obstante, si no se llega a conseguir la ratificación de todos los Estados parte, podría activarse una cláusula que requiere que el 85% del PBI conjunto de los Estados parte y al menos seis de ellos hayan cumplido con el trámite para la ratificación, de esta manera el tratado entraría en vigencia únicamente respecto a ellos.

Sin embargo con la llegada de Donald Trump a la presidencia de EE.UU. los efectos del TPP a las diferentes ramas económicas y comerciales podrían ser nulos, pues en caso EE.UU -que es uno de los países más económicamente más grandes- prefiera retirarse del tratado, no se llegaría a cumplir la cuota del 85% del PIB que requiere la cláusula especial para su aplicación, por lo que el anhelo de que se apruebe el TPP quedaría en el vacío.

No obstante, el presidente de China Xi Jinping -que no formaba parte del TPP por haber sido excluida por EE.UU.- ha aprovechado el fracaso del TPP y en la reunión con los líderes de las 21 economías del Foro de Cooperación Económica Asia Pacifico (APEC) realizada en el Perú, en una manifestación de entusiasmo para el crecimiento de la economía mundial, propuso el Tratado de Libre Comercio Asia Pacifico (FTAAP, por sus siglas en inglés), que en la actualidad está a un paso de ser aceptado y que tiene como referente a China como una de las grandes economías mundiales. De esta manera, si llegara a entrar en vigencia dicho tratado, China obtendría mayor protagonismo económico y desplazaría en gran medida a Estados Unidos como potencia mundial.

En tal sentido, Juan Francisco Raffo, presidente del ABAC, manifestó en la última sesión del APEC en Perú, que si bien es cierto EE.UU. desestima el TPP y cualquier otro acuerdo, Perú no debe abandonar el tema ahí, sino que debe tomar en consideración otras opciones, es por ese motivo que el estudio de viabilidad del Acuerdo de Libre Comercio Asia Pacifico (FTAAP) es de 2 años, debiendo tenerse en consideración el gran interés y la novedad de la inclusión de India, como otro país económicamente importante, así como otros grandes países que a la fecha se están proyectando como grandes economías mundiales.

Para nuestro Presidente Pedro Pablo Kuczynski, el comercio internacional es un paso fundamental para el desarrollo del mundo, haciendo mención que el TPP, que

aún no ha sido ratificado por los congresos de los países firmantes, y al que se opone Donald Trump, puede ser una experiencia previa para el FTAAP, y en caso fracase el TPP buscará firmemente que se cree o se negocie un nuevo tratado que involucre a cada país participante a fin de lograr una mejor integración económica que ayude al crecimiento comercial de las empresas nacionales.¹

1.3. Objetivos:

Nuestra tesis está orientada a desarrollar una propuesta de modelo de estrategia de internacionalización para la empresa Estudio Colmenares & Asociados, en el contexto del fenómeno actual de la globalización, desde la perspectiva científica de autores expertos y de las experiencias de empresas de nuestro entorno geográfico reconocidas por su buen hacer internacional.

1.3.1. Objetivo General:

El objetivo general del presente estudio es diseñar un modelo de estrategia que permita la internacionalización para la empresa Estudio Colmenares & Asociados en el mercado ecuatoriano, desarrollando un marco teórico que integre y complemente las distintas perspectivas y enfoques teóricos, proponiendo un modelo de estrategia - para la internacionalización en un entorno globalizado- que nos permitirá reducir la complejidad del proceso y nos proporcionará una herramienta útil para la gestión de operaciones en el extranjero.

1.3.2. Objetivos específicos:

En cuanto a los objetivos específicos se pretende:

- Determinar las principales barreras de entrada que enfrentan las empresas para internacionalizarse y cómo poder superarlas.
- Identificar factores claves de éxito en el país ecuatoriano para la internacionalización para la empresa.
- Desarrollar un modelo de administración estratégica que permita detectar

¹ <http://elcomercio.pe/economia/peru/se-aprobo-tpp-todo-lo-que-debes-saber-sobre-acuerdo-noticia-1876259>
<http://www.elmundo.es/internacional/2016/11/22/583385f322601df87a8b4639.html>
<https://economia.terra.com.pe/chile-urge-negociar-acuerdo-comercial-asia-pacifico-ftaap,62db0a03b2499410VgnCLD200000b2bf46d0RCRD.html>

oportunidades, clasificarlas y explotarlas; que mejore la asignación de los recursos; que reduzca las consecuencias ante los cambios adversos y brinde disciplina y formalidad a la administración del negocio, en el proceso de internacionalización.

- Desarrollar un método que establezca la mejor alternativa para la penetración de la empresa en el mercado internacional específicamente en Ecuador.
- Analizar la implementación del modelo de estrategia para el país ecuatoriano, aprovechando las oportunidades.
- El mercado Ecuatoriano está creciendo y Estudio Colmenares & Asociados puede participar activamente utilizando el *Know-How* y tecnología.
- Identificar las ventajas y desventajas de la empresa frente al proceso de internacionalización.

1.4. Justificación y Contribución:

La importancia del presente trabajo no solamente radica en generar mayores ingresos para la empresa y a su vez para el país; sino más bien aprovechar los beneficios de la globalización para incursionar en el exterior.

En varios países del mundo, el sector de servicios aporta a la economía y genera más empleos. En el Perú, este sector concentra aproximadamente a más del 65% de la PEA - Población Económicamente Activa. (MEF, 2015).

De acuerdo a las cifras presentadas por David Edery, Gerente de Servicios de Promperu, el total de exportaciones peruanas de servicio muestran un crecimiento sostenido en el tiempo, llegando el 2016 a más de 6,285 millones de dólares, teniendo un crecimiento de 7% con respecto al año anterior. (PROMPERU, 2015)

Por otra parte, la creciente amenaza del protocolo de Madrid(1), el cual está dirigido a empresarios, funcionarios y abogados especializados en propiedad intelectual, que tiene como objetivo proteger la propiedad intelectual y dar oportunidad al desarrollo económico del país. Donde su principal ventaja es en vez de presentar solicitudes por separado en cada uno de los países, en distintos idiomas, que tengan diferentes procedimientos nacionales o regionales y pagar distintas tasas

(pueden ser muy costosas); la empresa o usuario puede obtener el registro internacional de su marca presentando una única solicitud en la Oficina Internacional (oficina sede en su país) en un sólo idioma y que finalmente se pueda pagar un conjunto de tasas en un sólo lugar. Si este protocolo se implementa en el Perú las empresas que registran marcas perderían participación en el mercado local y se reducirían de sus ingresos.

Asimismo, la competitividad agresiva en el mercado por la globalización, las empresas cada vez toman más conciencia de lo importante que es registrar su marca y cómo esto impacta en el valor percibido del consumidor. Las empresas peruanas aún no valoran este activo, sabiendo que una marca se diferencia por los atributos que entrega al consumidor.

El necesario señalar, que el Protocolo de Madrid es un Sistema Internacional de Registro de Marcas, que ofrece a los propietarios de una marca la posibilidad de extender la protección de la misma en varios países u organizaciones intergubernamentales (miembros del tratado), mediante la presentación de una sola solicitud en su país de origen.

No todos los países de Latinoamérica han firmado el Protocolo de Madrid, como Ecuador, donde se centra la oportunidad para el Estudio Colmenares & Asociados de expandir sus servicios y buscar la mejor estrategia de internacionalización. Desde el punto de vista económico esto le permitirá ampliar la cuota del mercado, reforzar su competitividad interna y garantizar la viabilidad económica empresarial.

1.5. Alcances y Limitaciones:

En este punto se detallarán todos los alcances que se buscan lograr durante el desarrollo de la presente tesis, así como también las limitaciones que de alguna forma puede obstaculizar su desarrollo.

1.5.1. Alcances:

- La propuesta del modelo de internacionalización podrá ser replicado por cualquier empresa peruana que opere en propiedad intelectual.
- La propuesta de modelo de internacionalización es aplicable también para cualquier empresa peruana que se desempeñaba en el ámbito del servicio en

derecho.

- La propuesta del modelo de internacionalización podrá ser aplicado en cualquier proceso de internacionalización en servicios independientemente del mercado que elija ingresar la empresa.
- La propuesta del modelo de internacionalización también podrá ser utilizado como base para cualquier empresa de servicios en su primer proceso de internacionalización.

1.5.2. Limitaciones:

- Una de las limitaciones es que existe un número mínimo de empresas especializadas en propiedad intelectual que ya se han internacionalizado.
- La falta de investigaciones previas respecto a la tesis en desarrollo. No existen documentos registrados de empresas peruanas internacionalizadas en propiedad intelectual.
- En el desarrollo de las encuestas se verifico en muchos casos que la gente que trabaja en propiedad intelectual muchas veces no está familiarizada con la terminología formal de las estrategias mínimas necesarias para llevar a cabo un proceso de internacionalización.
- El método empírico empleado por el reducido número de empresas que se han podido internacionalizar obstaculizo de alguna forma el obtener las variables estándar para el modelo propuesto así como la determinación de sus motivaciones y barreras.

CAPITULO II: MARCO CONCEPTUAL

Para conceptualizar el presente trabajo debemos enfocarlo a la luz de las distintas teorías que explican el proceso de internacionalización, y que ayudarán a entender las distintas perspectivas que pudiera tener.

2.1. Internacionalización:

En un mundo cada vez más globalizado -concepto utilizado por Michael Porter (1991)- la idea de hacer negocios ha traspasado las fronteras de los países y se ha dejado atrás la idea de la territorialidad de la empresa a su país de origen, para enfocarse en un mercado mundial que le permita crecer o una oportunidad de desarrollo, que dependiendo de las circunstancias y condiciones del o de los mercados elegidos será exitosa.

En dicho sentido, la internacionalización resulta una herramienta importante para entender cómo alcanzar mercados internacionales, y que para la presente investigación contestará una serie de interrogantes, tales como ¿Cualquier empresa puede internacionalizarse? ¿Un estudio jurídico peruano que opera en el marco de una legislación particular su país puede tener éxito en el mercado internacional?, por lo que trataremos de responder a dichas interrogantes durante el desarrollo de la presente tesis.

De esta manera podemos concluir que la internacionalización es la expansión de una empresa a mercados internacionales en su búsqueda de la colocación ya sea de bienes o servicios que sean el *core business* de la empresa, adoptando la legislación nacional del país en el que ingresan y sometiéndose a sus tribunales.

2.1.1. Teoría de la Internacionalización.

Los conceptos de internacionalización, comercio exterior, franquicias, licencias y otros relacionados, han tomado mayor relevancia en la actualidad debido al desarrollo de los medios de comunicación y el proceso de globalización que experimentamos.

Las empresas en la actualidad tienden a fusionarse o realizar acuerdos para mejorar su competitividad, no solo a nivel del país donde operan, sino también para enfrentar a las empresas multinacionales que ya ocupan cada vez un mayor espacio en

el mercado internacional.

Si se observan los resultados de diferentes ejemplos de internacionalización de empresas, éstas no siempre han tenido los mismos resultados, por lo que no es posible afirmar que existe una sola interpretación acerca de este proceso.

De esta manera, definimos la internacionalización como un proceso de adaptación de la estructura de la empresa y de su estrategia comercial, a las características de los mercados externos.

Las empresas que deciden llevar a cabo un proceso de internacionalización, por lo general se ven comprometidas a una serie de adaptaciones y cambios organizativos. Éstos se presentan en todas las etapas, desde el momento en que deciden internacionalizarse hasta el momento de su total consolidación en el mercado exterior. Por este motivo analizar el proceso de internacionalización de servicios es importante para nuestro caso, pues nos permite conocer todas las experiencias previas.

Las experiencias previas pueden ser a través de exportación directa, licencias, franquicias, *joint-venture*, acuerdos de cooperación contractual, inversiones extranjeras directas, representación comercial, triangulación en el comercio exterior y otros de naturaleza similar.

El planteamiento central es que en la empresa Estudio Colmenares & Asociados - en estudio- representen un mecanismo alternativo al mercado para gestionar actividades de valor a través de fronteras nacionales, debiendo tenerse cuenta que para que las empresas realicen inversiones directas en el extranjero tienen que darse tres condiciones:

- a) Que se tiene una o varias ventajas competitivas iniciales.
- b) Que existen oportunidades de localizarse en el exterior.
- c) Que el organizar estas actividades dentro de la empresa resulta más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país donde deseamos internacionalizarnos.

La idea no es que las empresas posean una ventaja competitiva única *per sé*, sino que la empresa pueda internalizar sus recursos en vez de venderlos. Las actividades extranjeras de cualquier empresa son determinadas por ciertas ventajas competitivas específicas de carácter interno, que no son compartidas con las empresas locales, por

dicho motivo hemos elegido Inversión Extranjera Directa, por ser más rentable para nuestro caso concreto.

2.1.2. Teoría de la ventaja competitiva.

La internacionalización nos llevará a identificar factores claves de carácter interno de la empresa que deberán ser desarrollados o incorporarlos con el objetivo de establecer operaciones en el extranjero, o bien cederlas o compartirlas. Esto bajo un análisis a la empresa Estudio Colmenares & Asociados, dentro de la cual se generarán alternativas de fortalecimiento o mejoras eficientes que facilite su internacionalización.

La ventaja competitiva de Porter nos ayudará a determinar los pasos que debe seguir la empresa. Esto implica tomar en consideración el contexto competitivo dentro de Ecuador para el proceso de internacionalización.

La entrada a mercados internacionales implica acceder a un entorno complejo donde la empresa tiene que enfrentar nuevos factores y requiere nuevo conocimiento. Así se otorga valor a la variable experiencia o aprendizaje que permite buscar modalidades de exportación de servicios menos riesgosas o más rentables.

2.1.3. Teoría de la ventaja comparativa.

Las naciones tienen ciertas ventajas en la producción de las mercancías que se basa en la tecnología: Un país que puede fabricar mejor que otra cierta mercancía, debería especializarse en su producción. Existen dos ventajas comparativas absolutas y relativas. La conclusión es que las naciones deben producir aquellas en las que, comparadas con el resto de las naciones, tengan alguna ventaja. La ventaja comparativa absoluta es el más sencillo: si un país produce un determinado bien mejor que cualquier otro país, deberá enfocarse a su exportación y la ventaja comparativa relativa indica que, si no se tiene una ventaja sobre el resto del mundo, hay que producir aquellas mercancías que la nación puede producir ventajosamente, comparado con el resto de mercancías. (David Ricardo, inicios siglo XIX).

2.1.4. Mecanismos para la internacionalización.

Este mecanismo tiene como finalidad tener una idea de cómo la empresa llevará a cabo su proceso de internacionalización, determinando cuáles son las acciones que la

empresa realizará a fin de tener éxito.

Es importante saber que hay diferentes factores que pueden influir en la decisión sobre los mecanismos de entrada que la convierten en una tarea compleja, hay diferentes posturas y mecanismos, pero la Inversión Extranjera Directa tendrá la preferencia para nosotros, porque facilita un control permanente en el país residente e implica un grado importante de influencia por parte del inversor en la gestión de la empresa local en el otro país. Debemos tener presente que esta inversión tiene tres componentes importantes: el capital social, los beneficios reinvertidos y los préstamos entre la empresa y su filial.

2.1.5. Conceptos Fundamentales:

- a. Internacionalización:** El concepto propuesto es la realización de actividades comerciales de una empresa en un determinado mercado internacional o país destino, donde se desarrollen u ofrezcan los mismos productos o servicios que se ofrecen en su país de origen.
- b. Globalización:** Es un acontecimiento de carácter mundial que ha logrado el acercamiento de todos los países y ha creado las condiciones necesarias para el intercambio de bienes, servicios, cultura, conocimientos, información, economía y tecnología, permitiendo hacer negocios a nivel mundial.
- c. Comercio Exterior:** Resulta del intercambio de bienes o servicios entre dos o más naciones con el propósito de que cada uno pueda satisfacer sus necesidades de mercado tanto internas como externas en base a normativa internacional (tratados, acuerdos, convenios internacionales u otras normativas al respecto), que establecen los procesos y procedimientos de esta actividad, que impacta directamente en la demanda interna de cada país involucrado.
- d. Integración:**

2.1.6. Razones para la internacionalización:

Entre las razones que podemos resaltar para la internacionalización podemos mencionar las siguientes:

1. **Buscar mercados emergentes:** Las empresas al internacionalizarse buscan mercados que tengan menos competidores y que se encuentren en fase de crecimiento y de esta forma puedan obtener márgenes comerciales más altos. Se debe que aprovechar la oportunidad de **posicionarse** con rapidez antes de que otras empresas lo hagan.
2. **Otorgar mayor visibilidad a la empresa:** Estar en el mercado internacional contribuye a transmitir una mejor imagen ante todos los agentes que se relacionan con la empresa: clientes, proveedores, inversores e instituciones, aumentando el prestigio y la reputación de la empresa tanto a nivel nacional como internacional.
3. **Incremento de las ventas:** La oferta de venta de bienes o servicios en un nuevo mercado trae como consecuencia que la cartera de clientes se amplíe, de manera que se pueda generar un incremento de ingresos.
4. **Diversificar el riesgo:** La internacionalización en este caso ayuda a no depender de un solo mercado y evitar que si éste se viera afectado por una crisis económica, política o social la empresa se vea afectada significativamente.
5. **Captación de nuevos clientes:** Con la internacionalización de una empresa, lo que se logra también es la captación de clientes nuevos o potenciales, en un mercado totalmente nuevo.
6. **Prolongar el ciclo de vida del producto:** Frente a una disminución del consumo nacional, muchas empresas optan por exportar sus productos y/o servicios, buscando nuevos mercados en plena expansión, de esta manera se puede comercializar el exceso de producción que el mercado interno ha sido incapaz de consumir.
7. **Adquisición de conocimientos y experiencia:** La posibilidad de conocer un nuevo mercado con clientes, competidores y reglas totalmente distintas nos da una ventaja que no se hubiera logrado sino se hubiera internacionalizado la empresa.

2.1.7. Obstáculos para la internacionalización:

Cuando hablamos de las barreras u obstáculos para el proceso de

internacionalización, debemos de tener en cuenta lo señalado por B. Yip (1994), Franklin Root (1994) y Jarillo (1991). De esta manera, podemos indicar que los principales obstáculos son:

- 1. Limitación Financiera:** Uno de los principales problemas es la limitada capacidad de recursos económicos para iniciar una expansión internacional, que puede afectar diversos aspectos de la actividad de la empresa:

La empresa necesita capital para financiar sus operaciones, su actividad internacional y disponer de recursos para para financiar sus actividades comerciales y de marketing (realizar publicidad).

Esta circunstancia se ve muchas veces limitada porque el sistema financiero del país no siempre está dispuesto a otorgar el crédito necesario para financiar este tipo de proyectos, lo que significa que las operaciones iniciales tienden a ser soportadas por la misma empresa.

- 2. Riesgo Político:** Como ejemplo de riesgo político podemos citar la crisis de Venezuela (de un gobierno intervencionista), donde la inestabilidad del poder Ejecutivo no proporciona un clima económico adecuado para la implementación de un negocio, dado que la influencia del gobierno en la economía puede ser determinante para ciertas actividades económicas. De esta manera, esta variable resultar ser una de las más importantes a tener en cuenta, por lo que corresponde analizar el factor Riesgo País, que significa que las condiciones económicas, políticas y sociales constituyen indicadores de cuan riesgosas son las operaciones de inversión en cierto país.

- 3. Dificultad para identificar potenciales clientes y oportunidades de negocio en otros países:** Esta es una de las principales barreras para el proceso de internacionalización y consiste en la falta de experiencia y conocimiento de los negocios internacionales, a pesar de que en la actualidad la tecnología juega un rol importante en la apertura de la información referente a cualquier tema de cualquier sector, no siempre esto resulta eficiente si no se cuenta con un personal calificado para la búsqueda de información, que esté en la capacidad de estudiarla, analizarla y depurarla.

- 4. Falta de personal adecuado con visión internacional:** Es sumamente importante contar con personal directivo o gerencial que tenga los conocimientos necesarios del giro del negocio, así como un personal preparado que conozca los objetivos y características de la empresa, y del producto o servicio que se ofrece, a fin de que el cliente pueda saber de los alcances del mismo, generándole confianza sobre la calidad del producto o servicio ofrecido.

De igual manera resulta importante contar con personal que sepa cómo identificar los potenciales clientes y dirigirse a ellos, lo que va a garantizar un rápido posicionamiento de la empresa en el mercado internacional elegido.

- 5. Identificación de la Competencia:** Este es sin duda un obstáculo muy importante, pues el conocimiento del mercado no sólo abarca la cantidad de potenciales clientes sino de los competidores, lo cual será determinante para tomar las medidas necesarias y enfrentarlos. De esta manera, conocer la capacidad y oferta de los competidores constituye una prioridad a la hora de establecerse en el país de destino y poder enfocar los esfuerzos en resaltar las diferencias competitivas de la empresa, para ser más atractiva a los clientes o consumidores.
- 6. Adaptación de la oferta de productos o servicios en el mercado:** Como sabemos, no todos los mercados internacionales son iguales y en cada país existen condiciones y normativas particulares que constituyen el marco comercial sobre el cual se va a trabajar. En este sentido es importante, conocer previamente las reglas de juego del país de destino para saber cómo operar de manera segura y sin transgredir las disposiciones normativas del país (administrativas, tributarias, financieras, civiles, penales, etc.). Asimismo en el caso de bienes, tener claro que cumplan con las regulaciones técnicas de entrada al mercado, y en lo que es servicios, adecuar éste a las disposiciones legales que regulan el sector en el que se va prestar el mismo.
- 7. Factores Culturales:** Es importante tener en cuenta las diferencias culturales que existen en el país destino desde el punto de vista del idioma como desde la cultura, ya que la forma de pensar y valorar los negocios pueden ser diferentes, afectando los gustos de los consumidores o la comunicación con el mercado.

2.1.8. Estímulos para la internacionalización.

Existe una variedad de estímulos que impulsan y atraen a las empresas a lo largo del camino internacional, las motivaciones para internacionalizarse se dividen en proactivas y reactivas. Las motivaciones proactivas consisten en el estímulo para intentar un cambio estratégico, mientras que las reactivas consisten en las respuestas de las empresas a la influencia del entorno, que se traduce en modificaciones en sus actividades con el correr del tiempo. En otras palabras, las empresas proactivas se internacionalizan porque quieren hacerlo, mientras que las reactivas se internacionalizan porque tienen que hacerlo. (Czinkota y Ronkainen, 2008).

Estímulo proactivo	Estímulo reactivo
<ul style="list-style-type: none">• Venta en utilidades• Productos únicos• Información exclusiva• Economías de escala• Tamaño del mercado	<ul style="list-style-type: none">• Presiones competitivas• Sobreproducción• Exceso de capacidad• Mercados nacionales saturados• Proximidad a clientes y puertos

2.1.9. Agentes de cambio.

Para el proceso de internacionalización alguien o algo dentro de la empresa debe iniciar el cambio y guiarlo hasta su implementación. Esta intervención individual o variable se denomina aquí agente de cambio, y se dividen en internos o externos e intermediarios. Los agentes de cambio internos son el tipo y calidad de la gerencia, que son factores claves para las actividades internacionales de una empresa. La administración dinámica es importante cuando las empresas dan sus primeros pasos hacia la internacionalización. Otro agente de cambio importante es un acontecimiento interno significativo, como el desarrollo de un nuevo producto ideal para el mercado extranjero, lo cual constituiría un acontecimiento de esta clase, así como nueva información acerca de los usos corrientes del producto.

La principal influencia exterior en la decisión de una empresa de internacionalizarse es la demanda externa, mientras que la indagación proveniente del extranjero y otras expresiones de la demanda tienen un efecto profundo en el interés inicial de ingresar al mercado internacional. Otro agente de cambio importante pueden

ser los competidores. Los distribuidores nacionales también inician el cambio. Los bancos y otras empresas de servicios, como las firmas de contabilidad, pueden alertar a los clientes nacionales de la existencia de oportunidades internacionales. Las cámaras de comercio y otras asociaciones de negocios que interactúan con empresas a nivel local con frecuencia pueden intensificar el interés en el marketing internacional. Los esfuerzos gubernamentales a nivel local o nacional también sirven como un agente de cambio importante. Además varios Estados han formado agencias de desarrollo económico que ayudan a las empresas a internacionalizarse mediante información, exposiciones de sus productos en el extranjero y algunas veces hasta con financiamiento. (Czinkota y Ronkainen, 2008).

Internos	Externos
<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia progresista • Nueva administración • Acontecimiento interno significativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Demanda • Otras empresas • Distribuidores nacionales • Bancos • Cámaras de comercio • Actividades gubernamentales • Intermediarios exportadores <ul style="list-style-type: none"> - Compañías de gestión de exportaciones. - Empresas comercializadoras

2.1.10. Etapas en el proceso de internacionalización.

El proceso de internacionalización tiene una serie de etapas sucesivas que representaran un grado cada vez mayor de participación por parte de la empresa en sus operaciones internacionales (Rialp, 1999). Dichas etapas de las fases de desarrollo del proceso de internacionalización establecen que cuando la empresa quiere ingresar a un mercado extranjero objetivo, pasa por cuatro etapas diferentes, que los autores definen como la cadena de establecimiento. Esta cadena tiene las siguientes cuatro etapas:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación.
2. Exportaciones a través de representantes independientes.
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.

4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Como observamos, en cada etapa existe un mayor grado de participación internacional de la empresa con el mercado objetivo, tanto a nivel de recursos comprometidos para la internacionalización, como con la experiencia ganada, de esta manera la información que tiene la empresa sobre el mercado exterior objetivo representa una fortaleza adicional a ser utilizada (*Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975*).

Durante dos décadas, los académicos dedicados a los negocios internacionales han estado discutiendo si la inversión de los recursos de una empresa en mercados extranjeros, se define como una operación aislada y única o como un desarrollo gradual que va incrementándose lentamente.

El consenso con respecto a este tema, se verá obstaculizado por todos los problemas relacionados con la definición ambigua de “compromiso gradual”. Se argumenta de manera forzosa que cualquier empresa que quiera ingresar a un mercado exterior cumplirá ciertos elementos graduales (*Petersen y Pedersen, 1999*).

Por lo tanto, es difícil el establecimiento de una subsidiaria de producción sin alguna actividad previa como la investigación de mercados de manera preliminar, de esta manera se reduce la incertidumbre percibida por cualquier empresa que quiere ingresar al mercado extranjero. Además, si una empresa procede directamente a la fase de establecimiento de una subsidiaria de producción, dentro del modelo gradual evita los modos de ingreso de exportación directa, esto significa que pasando un período de tiempo exitoso durante el establecimiento inicial, se obtendría una expansión de la productividad de manera gradual. Se concluye que no se puede negar una teoría de internacionalización que está basada en un proceso gradual (*Petersen y Pedersen*).

2.1.11. Etapas de la exportación corporativa.

En la actualidad, y en la mayoría de los casos, las empresas comienzan sus operaciones en el mercado nacional, de esta manera desde el inicio de sus actividades se van expandiendo de manera gradual y, a lo largo del tiempo, algunas comienzan a interesarse por el mercado internacional. El desarrollo de este interés por lo general

parece pasar por varias etapas: toma de conciencia, interés (al más alto nivel), prueba, evaluación y adaptación.

En cada una de las etapas mencionadas, las capacidades, problemas y necesidades de las empresas se pueden medir de manera diferente. Una empresa tomará conciencia de manera gradual de las oportunidades del mercado internacional, esto hace que la gerencia poco a poco se interese en las actividades internacionales, para luego participar en ferias internacionales o dar sus primeros pasos internacionales. En la siguiente etapa la empresa comienza a explorar mercados internacionales, comenzando a exportar de manera sistemática, para finalmente desarrollar el proceso de adaptación ajustando sus actividades a los factores cambiantes que se puedan presentar. (Czinkota y Ronkainen, 2008).

2.2. Planeamiento estratégico internacional:

El planeamiento estratégico internacional es una consecuencia de la necesidad de una empresa de llegar a alcanzar mercados internacionales, debido a la necesidad de desarrollo, supervivencia o como consecuencia de una necesidad de expansión en función a su experiencia o especialización. De esta manera podemos señalar que cualquier empresa para hacer frente a la situación actual tiene como una alternativa lograr alcanzar mercados internacionales, para encontrar nuevas oportunidades de hacer negocio y poder exportar sus productos, sobre todo para empresas que fabrican bienes o que realizan servicios.

De esta manera, la empresa que tenga la especialización necesaria en cualquier sector y que cuente con la experiencia y la necesidad para traspasar las fronteras de su país, definitivamente lo hará.

2.3. Modelos de Internacionalización:

Los modelos de internacionalización para las empresas nos permiten conocer las distintas metodologías que establecen la manera de evaluar las áreas que las empresas deben tener en cuenta al momento de tomar la decisión de salir al mercado internacional. Esta decisión resulta de suma importancia porque se pueden realizar acciones con la debida anticipación y realizar los cambios, adecuaciones o correcciones necesarias. De esta manera, hemos tomado cinco modelos que a

continuación pasaremos a desarrollar:

2.3.1. Modelo de Uppsala (1975):

Este modelo predice que la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos al momento de internacionalizarse en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que va desarrollando en este nuevo mercado. (*Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975*)

Se destaca este modelo del proceso de internacionalización por ser la aportación más significativa, de esta manera se constituye como el marco general de referencia sobre el que se apoya toda la amplia variedad de estudios empíricos, que establecen los niveles del desarrollo exportador de la empresa (*Rialp, 1999*). Por este motivo se le considera pionero del fenómeno de la internacionalización como un proceso gradual en el tiempo, con un profundo énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje que se obtendrá a través de todas las etapas que reflejan un compromiso creciente en los mercados exteriores.

Muchas de las investigaciones realizadas en las dos últimas décadas sobre el proceso de internacionalización se han basado en el **modelo de Uppsala** (*Ellis, 2000*).

2.3.2. Modelo de Johanson y Vahlne (1977):

Este modelo de Johanson y Vahlne generó una gran expectativa e interés en el proceso de expansión internacional, al haber desarrollado la teoría del proceso continuo que sirve a las empresas que ingresan a los mercados internacionales, basados en la experiencia de empresas suecas que analizaron, así como con otras empresas europeas que desarrollaban sus actividades internacionales a través de pasos pequeños en un proceso de ajustes continuo.

Los aspectos principales en la práctica y teoría se basaron en el conocimiento que se obtiene de la participación en los mercados internacionales y el compromiso de destinar una mayor cantidad de recursos a estos mercados, de manera que la empresa pueda continuar aumentando su conocimiento y generando un mayor compromiso futuro, todo a través de estos dos pasos de generación de conocimiento y mayor compromiso de manera paulatina.

Los autores consideraron que el conocimiento del mercado y el compromiso en el mismo, son características de una mayor participación en los mercados del exterior. Asumimos que para este modelo la falta de conocimientos sobre los mercados exteriores es el principal obstáculo para el desarrollo de las operaciones internacionales y, por tanto, a medida que se va adquiriendo dichos conocimientos, el nivel de los recursos comprometidos en esta actividad internacional será mayor (*Plá Barber y Suárez Ortega, 2001*).

Johanson y Vahlne (1990) asumieron que, el conocimiento del mercado es algo que se va desarrollando de forma gradual a través de la experiencia de actuar en el mercado exterior. De esta manera, al incrementar su experiencia en dichos mercados aparecerán nuevas oportunidades mercantiles, por ejemplo, la posibilidad de establecer nuevas relaciones de negocio y la evolución de las existentes, lo que concede a la empresa un mayor conocimiento del nuevo entorno conflictivo (Johanson y Vahlne, 1990). Este conocimiento no es una cuestión de información que se puede obtener de forma oficial (Denis y Depelteau, 1985), sino que dicha información objetiva se puede obtener independientemente de los individuos o de cualquier grupo de individuos. La experiencia acumulada se muestra de dos formas complementarias: (1) Cambios en el conocimiento adquirido y, (2) Cambios en las habilidades para utilizar el conocimiento (Penrose, 1966), esto significa que las empresas internacionales tienen un gran conocimiento basado en la experiencia de actividades que no puede ser utilizado en mercados exteriores hasta que este conocimiento no se combine con el adquirido a través de las actuaciones realizadas en ese mercado en particular (Blankenburg Holm, 1995).

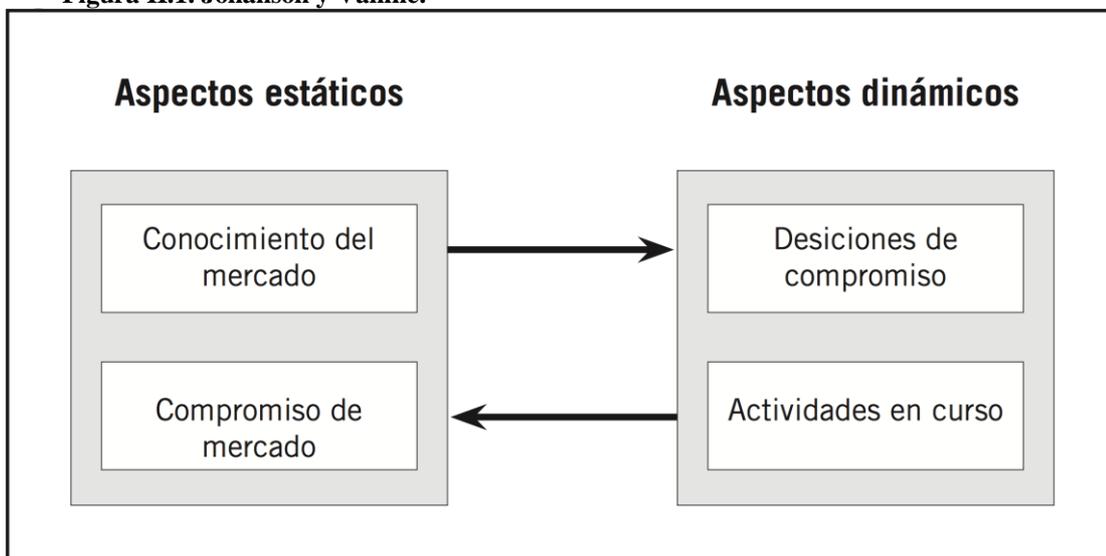
Por lo tanto, el conocimiento adicional será un catalizador para el desarrollo de las nuevas actividades del negocio e incluso para las empresas que ya tienen experiencia internacional.

Teniendo presente la expansión internacional hacia nuevos mercados, el modelo introduce un nuevo concepto de “**distancia psicológica**” que significa que la salida al exterior debería producirse por el mercado/país geográficamente más próximo al país de origen. Este concepto de distancia psicológica está definido por el conjunto de factores que obstaculizan el feedback de información entre la empresa y el mercado objetivo, por ejemplo, las diferencias lingüísticas, culturales, políticas, el nivel de

educación o el desarrollo industrial. Este concepto adquiere relevante importancia al momento de decidir en qué mercados extranjeros queremos penetrar en las primeras fases del proceso de internacionalización, en dicho momento es cuando la empresa se inclinará por aquellos mercados que tengan una distancia geográficamente menor, hasta ir introduciéndose gradualmente en mercados con una mayor distancia geográfica (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975). Una vez ya adquirida la experiencia internacional, la empresa volcará sus decisiones de inversión hacia otros factores: el tamaño del mercado y otros tipos de oportunidades de negocio y búsqueda de nuevas condiciones económicas (Davidson, 1980).

El proceso de internacionalización es una secuencia de interacción permanente entre el desarrollo de conocimientos sobre los mercados y las operaciones exteriores, por un lado, y un compromiso creciente de recursos en los mismos, por el otro. La estructura principal del modelo viene presidida por la distinción realizada por sus autores entre aspectos estáticos y aspectos dinámicos de las variables de internacionalización. Con ello se intenta soportar el hecho que “el estado actual de internacionalización es un factor explicativo importante del curso que ésta seguirá más adelante” (Johanson y Vahlne, 1977; 1990), como se observa en la Figura I.1.

Figura II.1. Johanson y Vahlne.



Fuente: Yip. 1998:23.

2.3.3. Modelo de Root (1987):

Según este modelo, el ingreso a los mercados internacionales debe tener en cuenta

los objetivos, metas, recursos y políticas que guiarán las operaciones de los negocios internacionales de la empresa hacia un horizonte de largo plazo que le permita llevar a cabo un crecimiento sostenido en el mercado internacional. Este modelo se caracteriza por la secuencia de actividades y decisiones que la empresa debe llevar adelante en el proceso de internacionalización, el cual consta de los siguientes pasos:

- a. *Evaluación de productos y mercados internacionales.*- La empresa tiene que evaluar las estrategias de entrada para cada producto en cada mercado.
- b. *Formulación de metas y objetivos.*- Luego de seleccionado los productos y mercados internacionales, la empresa deberá establecer sus metas y objetivos.
- c. *Selección de la modalidad de ingreso.*- En esta etapa se tiene que elegir la forma de ingreso al mercado objetivo: exportación, acuerdos contractuales o inversión directa.
- d. *Diseño del plan de marketing.*- Se tiene que establecer un plan de marketing que logre la penetración en el mercado objetivo y que defina las estrategias de producto, precio, promoción y distribución.
- e. *Operaciones de ingreso.* Se debe definir la estructura organizacional: los recursos humanos, la producción y las finanzas.

Figura II.2. Modelo de Root



Fuente: Yip. 1998:23

2.3.4. Modelo de Arthur Miller (1993):

El modelo de Miller, resulta mucho más práctico que el precedente y consta de 10 pasos que debe tener presente una empresa para lograr su proceso de internacionalización, sin embargo algunos le atribuyen problemas de redundancia de información, tal como se aprecia en la Figura I.3. Estas etapas son las siguientes:

1. Evaluación de la disposición de la compañía, donde se tiene que evaluar si la empresa o compañía está lo suficientemente preparada para entrar al extranjero.
2. Análisis de la compañía, si bien es similar al punto anterior, acá se hace un análisis de la compañía en sí, de manera general.
3. Re-evaluación del plan de negocios locales, donde se evalúa el modelo de ingreso al mercado internacional.
4. Evaluación global de mercados y competencia, donde se analiza la competencia y las condiciones del mercado.
5. Desarrollo del plan de ingreso al mercado internacional, donde se ven las

etapas del plan de ingreso al mercado de destino.

6. Identificación y selección de socios extranjeros, en el caso de ser necesario contar con alianzas estratégicas o inversionistas.
7. Conformidad con regulaciones existentes, las reglas de juego del mercado internacional donde se va a ingresar.
8. Selección de proveedores en el mercado local y el mercado internacional, aquí se ve la logística requerida para implementar el servicio.
9. Introducción al mercado de productos de la empresa, donde se hace la evaluación de los productos o servicios que van ser los ofrecidos.
10. Establecimiento físico en el mercado internacional, que significa la puesta en práctica del negocio propiamente dicho.

El primer paso es realizar una evaluación acerca de si la compañía está preparada lo suficiente como para entrar al extranjero, el cual es muy similar al segundo paso, que es el análisis general de la compañía. Al hacer este análisis, se sobreentiende que en él implícitamente se observará de igual manera si la compañía está lista para competir en el ámbito internacional, por lo tanto, la etapa dos abarca la uno. El tercer paso consiste en reevaluar el plan de negocio doméstico, no obstante, éste también estaría incluido en el análisis de la compañía.

Figura II.3. Modelo de Miller



Fuente: Yip. 1998:23

2.3.5. Modelo de Yip (1998)

El modelo Way Station (Yip y Monti, 1998) es directamente derivado de la experiencia e indica el camino a seguir en el proceso de internacionalización.

El modelo tiene como punto de partida la teoría de Uppsala, complementándola con información obtenida en entrevistas a altos ejecutivos, teniendo como resultado un modelo más aplicado, especialmente a firmas que están en recientes procesos de internacionalización.

El modelo Way Station refuerza el planteamiento del modelo Uppsala introduciendo la recolección de información y preparación de la empresa; cuando la empresa considera internacionalizarse recoge conocimientos relevantes que son

usados para definir estrategias que comprometen recursos, por lo que el proceso empezaría mucho antes de la primera exportación (Yip y Monti, 1998).

Los autores plantean el modelo en varias etapas (Way Stations) que representan el conocimiento y el compromiso que las compañías deben seguir para llegar a la internacionalización, como lo podemos observar en la Figura I.4:

- Motivación y Planeación Estratégica: Es el paso previo al proceso. La búsqueda de información relevante es vital para dirigir el proceso, debido a esto la compañía elabora continuamente una planeación estratégica.
- Investigación de mercados: Se intensifica la investigación de mercados para seleccionar el mejor destino. El conocimiento para medir la relación entre el atractivo del mercado objetivo y la capacidad de la empresa es relevante en este momento.
- Selección de mercados: A partir de la información obtenida y de las experiencias previas se selecciona un mercado específico, el cual será óptimo cuando concuerde con la estrategia total de la firma. La información se centra en características del país, competencias de la firma, posibles sinergias y características de la demanda.
- Selección del modo de entrada: No existe un modo de entrada que de por sí sea exitoso, cada situación requiere un análisis específico que determine el más conveniente. Factores como el grado de control, recursos, capacidades y preferencias de riesgo influyen directamente, constituyéndose varios grados de operación que difieren en forma y contenido (incluyen exportaciones, licenciamientos, franquicias, alianzas, *joint-ventures*, subsidiarias, entre otros).
- Planeación de problemas y contingencias: Los inconvenientes en la internacionalización pueden disminuirse mediante una investigación más profunda acerca de las características del mercado.
- Estrategia de post entrada y vinculación de recursos: Involucra la destinación, movilización y ejecución de recursos, requiriendo estrategias diseñadas cuidadosamente para cada mercado.
- Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total: Éstas son medidas del

éxito en el proceso de internacionalización.

En resumen, este modelo se basa fundamentalmente en las etapas de planeación, por lo que el proceso de internacionalización será exitoso si las primeras 05 etapas se ejecutan correctamente.²

Figura II.4. Modelo Way Station



Fuente y elaboración Yip 1998: 23

2.4. Estrategias de Ingreso a los Mercados Internacionales:

La internacionalización implica que se tenga que llegar a establecer las formas de ingreso al mercado internacional, entendamos que una empresa puede explotar oportunidades exteriores a través de diversas opciones como las que pasamos a explicar a continuación.

² Fuente: No. 30, ISSN: 0124-8219 / Repositorio de Tesis Universidad del Rosario, Colombia. <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>

2.4.1. Inversión Directa Extranjera.

Representan los flujos de inversión internacional mediante los cuales se adquieren propiedades y plantas. La empresa internacional hace tales inversiones para crear o ampliar un interés a largo plazo en una empresa con cierto grado de control (Czinkota y Ronkainen, 2008).

La inversión directa en el exterior es el método más importante para afrontar los mercados internacionales, bajo este mecanismo la empresa está comprometiendo en el exterior sus propios recursos y constituye la elección de mayor riesgo, pero probablemente la de mayor rentabilidad en el mediano y largo plazo, por lo que muchas empresas de gran trayectoria y experiencia, suelen tomarla en consideración.

Asimismo, existen muchas formas de inversión directa que reflejan no sólo las diferencias económicas y legales de cada país, sino también la creciente tendencia a utilizar aquella que mejor se adapte a las peculiaridades y objetivos de cada operación particular de inversión. Sin embargo, en la mayoría de los casos no existe una clara línea de corte entre una forma y otra, siendo común encontrar combinaciones de éstas. La elección de una modalidad -una vez decidida la adopción de este método- responde a varias interrogantes que la empresa debe plantearse: a) En primer lugar, decidir si se invertirá únicamente con sus propios recursos o se compartirá la inversión y el riesgo con otras empresas (*joint-ventures*), b) En segundo lugar, decidir si dicha inversión se realizará sobre una firma existente en el país foráneo (adquisición) o si supondrá la creación de una nueva filial (filial de producción).

a) Empresa conjunta o *Joint-Venture*.

Es un acuerdo contractual entre dos o más empresas. En el plano internacional, consiste en una empresa extranjera y una empresa nacional, que aportan capital y otros tipos de activos (tecnología, maquinaria, etc.) para crear una nueva empresa en el mercado de la empresa local, compartiendo la propiedad y el control de la misma. Normalmente, la empresa extranjera aporta capital y tecnología mientras que el socio local aporta capital, conocimientos del mercado local y acceso al mismo (la ventaja es que se comparten riesgos, costes, conocimiento, etc.). Es importante resaltar que en muchos países, las empresas internacionales no pueden invertir en instalar una empresa, a no ser que lo hagan en asociación con una empresa local; ya que muchos

gobiernos de países en desarrollo, como es el caso de la India, exigen que las empresas internacionales formen empresas conjuntas con las locales, en las que estas últimas deben poseer más del 50% del capital de la nueva sociedad. Esta es la razón por la cual Coca-Cola abandonó el mercado de la India, tras décadas de operaciones rentables. Sin embargo, Nutrexpa realizó una empresa conjunta (*joint-venture*) con la que consigue entrar en el mercado chino con su producto estrella Cola-Cao bajo la marca Gao-le-Gao (Crecer-Feliz-Crecer) que actualmente es la marca líder del sector (Peris-Ortiz y Benito-Osorio, 2010).

b) Filiales de producción.

La empresa puede decidir producir en el mercado objetivo por sus propios medios estableciendo una subsidiaria de producción, donde la subsidiaria puede desarrollar cualquier actividad de la cadena de valor. Esta modalidad supone un mayor compromiso de recursos de capital y de gestión, por lo tanto implica un mayor nivel de riesgo que aquellas empresas situadas en las primeras fases en los procesos de internacionalización (Jarrillo, 1991).

2.4.2. Exportación

Autores como Fifield y Lewis (1995) han definido el término exportación como “producir aquí y venderlo allá”, lo cual es un término apropiado al que sumamos la definición de que la exportación resulta de la venta de bienes o servicios de un país al otro, donde las empresas comienzan a exportar para obtener mayores ganancias e incrementar su oportunidad de obtener mayores beneficios y esto a la vez constituye una alternativa para la colocación de excedentes de producción local.

Asimismo, algunas compañías exportan en lugar de invertir en el extranjero para evitar el alto riesgo de operar directamente en mercados internacionales, es decir, una empresa exporta a una gran cantidad de mercados como resultado de una estrategia de diversificación que le permite compensar cualquier tipo de baja que pueda presentarse en alguno de ellos.

En conclusión la producción se mantiene en el mercado de origen y se incrementa para el abastecimiento del mercado donde se está ingresando, pudiendo los productos sufrir algún tipo de modificación o alteración de acuerdo con los requerimientos del

mercado elegido.

Podemos señalar 02 tipos de exportación:

a) Exportación indirecta.

La empresa exporta por medio de intermediarios independientes del país de origen de la empresa exportadora, quienes se hacen cargo del manejo logístico de las mercancías desde la fábrica hasta el cliente, el papeleo de comercio exterior, los tramites de aduanas, la apertura de la carta de crédito u otro medio de pago, etc., mientras la empresa se limita a producir y vender como lo hace con sus clientes locales. El intermediario está localizado en el país de la empresa exportadora (país de origen). La empresa intermediaria aporta experiencia sobre distribución, marketing, negociaciones, etc. así como habilidades administrativas para gestionar acuerdos de exportación y financiación.

b) Exportación directa.

La empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos, y financieros que conlleva una exportación. Para poner en marcha esta estrategia, el departamento comercial de la empresa contrata personal experto en comercio exterior y con experiencia en contactos internacionales, y cuando las actividades de exportación adquieren un cierto volumen, se suelen crear departamentos de exportación. Cuando se realiza una exportación directa, usualmente la compañía productora vende a tiendas, aunque también le pueden vender a un representante, agente de ventas o distribuidor.

2.4.3. Acuerdos Contractuales:

Son asociaciones de largo plazo entre una empresa internacional y una empresa local en un mercado objetivo que significa una transferencia de recursos como tecnología o recursos humanos. Los compromisos y responsabilidades entre las empresas varían en función del tipo de acuerdo que constituyen. Root (1994) establece que las principales modalidades de acuerdos contractuales con las siguientes:

a) Licencias.

Es la subcontratación de fabricación y venta en el mercado del comprador y

supone traspasar a un tercero el derecho a explotar, dentro de los límites del tiempo y ámbitos, una técnica protegida por una patente o un *know-how*, a cambio de una cantidad pactada (Jarillo 1991), así la licencia constituye una estrategia de penetración en un mercado internacional bastante atractiva. No obstante la licencia tiene como desventaja principal el hecho de que se pierde la exclusividad del conocimiento de la producción y marketing y el socio local puede convertirse en un competidor potencial de la empresa.

b) Franquicias.

Es otro acuerdo contractual, que constituye una variación al concepto de licencia anteriormente estudiado. Las franquicias consisten en un tipo especial de licencia para la distribución al detalle, según el cual la empresa franquiciadora no se limita simplemente a autorizar el uso de su marca, como ocurre en el caso de una licencia tradicional, sino que provee a la empresa franquiciada de un producto (franquicia de producto) o de un sistema estandarizado de operaciones y de marketing en el punto de venta (franquicia de montaje del negocio). Es decir, en ambos tipos de franquicia, la empresa franquiciadora se ocupa de perfeccionar y estandarizar el sistema, es el caso de empresas internacionales que venden al detalle combustibles (BP), ropa (Benetton), refrescos o automóviles. Franquicias de montaje del negocio, en los que se licencia sus últimos detalles, así como de la publicidad que refuerza la imagen de marca de la cadena como un todo. Por ejemplo, franquicias de producto serían las cadenas internacionales de hamburguesas y comida rápida en general (McDonals, Burger King, etc.), o de pequeños supermercados abiertos las 24 horas (Seven - Eleven).

a) Contratos de manufactura.

En esta modalidad una empresa internacional subcontrata a una empresa local para fabricar sus productos bajo el nombre de la empresa internacional. Las ventajas principales son la reducción del monto de las inversiones en instalaciones de producción, el rápido acceso al mercado objetivo y una mayor flexibilidad. Este tipo de contrataciones son frecuentes en los países en vías de desarrollo. La empresa internacional puede mantener el control sobre la comercialización si es que tiene ventajas competitivas en esta área (Jarillo, 1999).

2.5. Factores que afectan la elección de la modalidad de ingreso:

Aquellos factores que influyen directamente en la elección de la forma de ingreso al mercado internacional, son los siguientes:

a. Factores Externos: Los que están ligados al mercado de origen así como al mercado objetivo y pueden ser:

En el país objetivo:

- **Factores de mercado.**

El tamaño del mercado objetivo tiene una importante influencia en la elección de la modalidad de ingreso. Los mercados pequeños favorecen las modalidades de ingreso como exportación indirecta y licencias. Los mercados con altos potenciales de ventas pueden justificar modalidades de ingreso como la inversión directa extranjera en instalaciones de producción. En los casos de exportación e inversión directa se presenta un mercado muy competitivo, por lo que la empresa puede optar por algún tipo de acuerdo contractual.

- **Factores de producción.**

La calidad, cantidad y costo de las materias primas, mano de obra, energía y otros agentes de producción en el mercado objetivo tienen una considerable influencia en la elección de la modalidad de ingreso. En consecuencia los costos de producción bajos hacen atractivo algún tipo de inversión en instalaciones de producción locales.

- **Factores institucionales.**

Las características políticas, económicas y socioculturales del país objetivo tienen una influencia decisiva en la modalidad de ingreso. Se deben evaluar las políticas y regulaciones del gobierno respecto a los negocios internacionales. El factor distancia geográfica también debe ser evaluado, los costos de transporte pueden hacer imposible las exportaciones de bienes. Si existen diferencias en los aspectos socioculturales de ambos países, las modalidades en las que no se requiere inversiones son las más favorables.

En el país de origen:

- **Factores de mercado.**

Los mercados locales grandes permiten a las empresas crecer antes de ingresar al mundo de los negocios internacionales. Si una empresa se encuentra operando en un mercado local grande, posiblemente tenga menos vocación internacional que una empresa en un mercado local pequeño. Las empresas en industrias atomizadas están más inclinadas a ingresar al mercado extranjero empleando las modalidades de exportación y acuerdos contractuales.

- **Factores de producción.**

Los costos de producción elevados provocan que la empresa elija modalidades de ingreso que tengan en consideración la producción local (como acuerdos contractuales e inversión).

- **Factores institucionales**

Las políticas existentes en el país objetivo también deben ser analizadas.

b. Factores Internos: Los factores internos de la empresa influyen en la manera cómo ésta evalúa los factores externos en el proceso de selección de la modalidad de ingreso más conveniente. Estos pueden ser:

- **Factores de producción.**

Los productos altamente diferenciados, con ventajas distintivas sobre los productos competitivos proporcionan a los vendedores un significativo grado de libertad para la determinación del precio. A diferencia de los productos pocos diferenciados que deben competir con un precio basado en el mercado, lo cual puede ser posible únicamente mediante alguna forma de producción local.

- **Factores de recursos y compromisos.**

Cuando una empresa dispone de una mayor cantidad de recursos, tiene la capacidad de disponer de una mayor cantidad de opciones para elegir la

modalidad de entrada que le es más favorable al mercado extranjero, a diferencia de una empresa con recursos limitados, que tendrá restricciones para el empleo de las modalidades de ingreso, lo que significa un factor crítico a tener en cuenta.

2.6. Elección del método de entrada: evidencia empírica:

Dada la gran cantidad de trabajos existentes y las diferencias respecto a los métodos de entrada considerados, clasificamos las distintas aportaciones en cuatro grandes grupos: exportación frente a invertir en el mercado de destino, licencias frente a la inversión directa, empresas conjuntas o filiales propias, y por último, trabajos que clarifican la elección entre una filial de nueva creación o una adquisición. Básicamente, los trabajos revisados permiten aventurar las relaciones entre métodos de entrada y los principales factores influyentes (*ceteris paribus*) vistos en los apartados anteriores. La complejidad, a la que hacíamos referencia anteriormente, está originada por la distinta influencia que cada uno de los factores puede tener al considerarlos conjuntamente. De hecho, las proposiciones especificadas en los trabajos no tienen en cuenta las posibles interrelaciones entre los distintos factores y los efectos que se derivarían de la consideración simultánea de varias condiciones, ya que, indudablemente, en la mayoría de los casos se opera con variables que aisladamente recomiendan diferentes opciones.

Creemos que la solución vendría dada por un análisis pormenorizado de la posible dirección propuesta por los factores que considerásemos de mayor importancia para cada operación de expansión internacional en particular.

2.6.1. *Exportación vs. Inversión Directa:*

Cuando una empresa tiene consolidadas sus exportaciones en un mercado puede plantearse la opción de localizar la producción en éste. Algunos de los factores que pueden influir en dicha decisión son:

1. La existencia de un gran mercado potencial. Cuanto mayor sea el mercado local, mayores economías de escala se obtendrán mediante la producción local, que además, permitirá reducir los costes de aranceles y transporte. La entrada de Chupa-Chups en el mercado chino es un buen ejemplo de ello.

2. La existencia de aranceles elevados, tipos de cambio desfavorables o costes de transporte encarecerían en dicho mercado el valor de las importaciones. Los costes de transporte son la principal razón por la cual las cementeras recurren fundamentalmente a la producción local en todos los países donde se implantan.
3. Podrían existir incentivos de los gobiernos locales para invertir en el país.
4. La existencia de recursos productivos abundantes y más económicos, como mano de obra o tecnologías, que la empresa podría aprovechar para obtener productos a más bajo coste o diferenciados, lo que mejoraría la competitividad global de la empresa. Es el caso de gran parte de la inversión que se está reorientando hacia Asia.

2.6.2. *Licencias vs. Inversión Directa*

Los fundamentos de la teoría de los costes de transacción son utilizados mayoritariamente como argumento básico para justificar la elección entre comercializar determinada ventaja que posee la empresa en los mercados externos mediante el uso de licencias, o explotarla internamente en la propia compañía a través de la inversión directa en el exterior. La elección vendría dada por la comparación entre los costes de transacción en los que se incurre al acudir al mercado y los costes internos de organizar dicha actividad en el seno de la empresa. Ahora bien, existen determinados factores que inciden sobre ambos costes e indirectamente sobre la elección del método elegido:

a) Variables de empresa:

Las licencias se consideran como la segunda mejor opción de entrada, una vez se comprueba que ésta no posee los recursos necesarios (personal, capital, conocimiento de los mercados, etc.) para realizar inversiones directas. Algunos estudios muestran cómo las empresas más pequeñas de cada industria, tienden a utilizar las licencias como primer paso para superar dichas carencias y, al mismo tiempo, conseguir una presencia más o menos uniforme en los mercados internacionales. En relación a la naturaleza de la ventaja susceptible de ser explotada internacionalmente, se observa un mayor uso de las licencias cuando dichas ventajas pueden quedar perfectamente codificadas en una patente, una marca o un producto. En el caso contrario, cuando esta ventaja se basa en un *know-how* específico con un alto componente de conocimiento

tácito, como puede ser el caso de capacidades tecnológicas o directivas, el método de entrada utilizado será la propia inversión directa, ya que dichos conocimientos son muy difíciles de transferir, en ocasiones, sin la transferencia del equipo humano o de la propia organización (Kogut y Zander, 1992). Con este argumento se estaría justificando la eficiencia de la propia empresa para transmitir dichos conocimientos a sus propias subsidiarias a un menor coste que a una organización ajena; y por otra parte, que dichos conocimientos se convierten en plataformas que facilitan el crecimiento y la expansión futura de la empresa, dada su novedad y dificultad en poder ser imitados.

b) Condiciones del sector:

La elección entre licencias o inversión directa está influida por el nivel de gasto en la I + D y por la estructura de la competencia. En relación al primer factor se encuentra una mayor propensión a utilizar las licencias en sectores donde existen mayor número de innovaciones y mayor complejidad en la configuración de los productos, debido a los rápidos cambios tecnológicos. Respecto al segundo factor, existe cierta controversia según se considere la estructura del sector en el país de destino o en el país de origen.

En el primer caso, la existencia de oligopolios con fuertes productores locales, que incluso pueden influir en las políticas gubernamentales sobre restricciones a la inversión directa favorecerá el uso de las licencias. En el segundo caso, la existencia de oligopolios en los países de origen ocasiona que si uno de los competidores realiza determinados movimientos hacia los mercados externos los demás tienden a seguirle, con lo que se necesitan métodos de entrada con un elevado grado de control que permitan responder rápidamente a dichos movimientos (filial 100%), comprobándose, por tanto, el menor uso de las licencias (Kim y Hwang, 1992).

c) Condiciones del país de destino:

Davidson y Mc Fetridge (1985) comprueban cómo la probabilidad de utilizar licencias en la transmisión de tecnología, frente al uso de inversión directa, disminuye conforme incrementa (a) la experiencia en un país, (b) el tamaño del mercado en cuestión, y (c) la similitud de las características demográficas y culturales respecto al país de origen.

Asimismo, Contractor (1984) demuestra cómo el número de licencias disminuye y el de inversiones directas aumenta a medida que se incrementa el nivel de desarrollo económico del país de destino (medido en términos de industrialización y PIB per cápita); mientras que, por el contrario el uso de licencias se ve favorecido por la existencia de políticas gubernamentales que regulan las inversiones directas provenientes del exterior.

2.6.3. *Empresas conjuntas vs. Filiales propias:*

La elección entre filiales propias o empresas conjuntas ha sido ampliamente tratada en los modelos teóricos revisados anteriormente. Las conclusiones que se extraen de su estudio quedan validadas empíricamente en numerosos trabajos a partir del contraste del impacto de una serie de factores sobre la estructura de propiedad de las inversiones externas:

a) Variables de empresa:

El tamaño de la firma inversora, su grado de diversificación y experiencia, y el tipo de conocimiento transmitido son los factores señalados en la literatura con mayor frecuencia.

Respecto al tamaño de la empresa, existe cierta disparidad en el resultado de los diferentes estudios. Generalmente, se acepta la importancia de las empresas conjuntas en la estrategia de internacionalización de las pequeñas empresas, dadas sus limitaciones de recursos y la diferente actitud frente al riesgo en comparación con las grandes empresas.

No obstante, otros trabajos evidencian la relación contraria o incluso no encuentran ningún efecto. Esta controversia parece quedar explicada en los trabajos de Sanna Randaccio (1991) y Mutinelli y Piscitello (1996) al encontrarse una relación entre el tamaño de la firma inversora y la estructura de propiedad en forma de U, es decir, la probabilidad de utilizar una filial propia incrementa con el tamaño de la empresa hasta cierto punto donde la probabilidad de formar una empresa conjunta empieza a incrementar de nuevo. De esta forma, queda justificada la utilización de las empresas conjuntas por las pequeñas firmas en términos de limitaciones financieras y directivas y, por las firmas de mayor tamaño, en términos de su mejor disposición para negociar buenas condiciones, sobre todo, en industrias oligopólicas donde la

cooperación se convierte en un buen vehículo para la coordinación de la conducta de las empresas y la transmisión de información, de forma que puedan obtenerse ciertos beneficios derivados de la colusión.

En relación al grado de diversificación de la empresa inversora, se comprueba cómo, a medida que éste incrementa, aumenta la probabilidad de utilizar como método de entrada las empresas conjuntas. Este hecho se explica por la necesidad de obtener recursos complementarios de las empresas activas en las industrias donde se entra por primera vez (Kogut y Singh, 1988; Hennart, 1991).

En la mayoría de estudios, se demuestra la preferencia por las filiales propias frente a las empresas conjuntas a medida que incrementa la experiencia internacional de la empresa inversora (Kogut y Singh, 1988; Hennart, 1991). El argumento básico subyacente es que la internacionalización implica la entrada en un entorno complejo donde la empresa tiene que hacer frente a distintos factores, algunos diferentes a los del país de origen. Desde esta óptica, la entrada inicial mediante filiales propias implicaría incurrir en determinados riesgos debido a la falta de conocimientos sobre las condiciones locales las empresas conjuntas como una posible solución transitoria que permite acumular información sobre el entorno local, minimizando los riesgos de entrada. Una vez que disminuye la incertidumbre inicial, la empresa adquiere mayor confianza en sus propias posibilidades decantándose en sucesivas operaciones, en el mismo país o en países culturalmente similares, por la inversión en filiales propias.

No obstante, algunos autores proponen otras hipótesis, en particular Erramilli (1991) señala que en el caso de empresas de servicios existe una relación en forma de U. En la primera etapa de expansión de una empresa, la incertidumbre hace difícil para la firma inexperta evitar el riesgo de comportamientos oportunistas por parte de los posibles socios, adicionalmente, estas empresas tienden a ser etnocéntricas, prefiriendo directivos del propio país en los puestos de responsabilidad de las filiales, con lo que la conjunción de ambos motivos las lleva a utilizar filiales propias en lugar de empresas conjuntas. A medida que incrementa la experiencia de la empresa, ésta tiende a convertirse en policéntrica y, consecuentemente, la propensión a utilizar empresas conjuntas también incrementa. Finalmente, en la última etapa del desarrollo internacional, la empresa tiene una gran confianza en sus posibilidades, actuando de forma geocéntrica a escala global, prevaleciendo de nuevo la utilización de filiales

propias

Por último, en los casos donde resulta muy difícil establecer un adecuado contrato con un socio, dado que el tipo de conocimiento transmitido desde la matriz a las filiales es tácito o no está lo suficientemente protegido -como puede ser una marca comercial o una determinada tecnología- las empresas preferirán como método de expansión inter-nacional sus propias filiales.

b) Condiciones del sector:

Se observa una mayor propensión a utilizar empresas conjuntas en el caso de aquellos sectores intensivos en recursos naturales controlados por firmas locales, normalmente sujetos a políticas gubernamentales que desincentivan e incluso prohíben la propiedad total a las empresas extranjeras, y en los que generalmente, el tamaño mínimo eficiente necesario es elevado. De igual forma ocurre en el caso de las industrias intensivas en I+D. El incesante ritmo de innovaciones tecnológicas y la mayor necesidad de adaptar los procesos y productos a las necesidades cambiantes de los clientes hacen que el éxito competitivo de las empresas dependa, más que en el pasado, de su capacidad para acceder a recursos complementarios.

Por último, es interesante señalar el impacto del grado y naturaleza de la competencia, aunque estos factores no hayan sido considerados en la literatura con tanta frecuencia como los anteriores. Gómez Casseres (1985) y Kogut y Singh (1988b) sugieren un incremento en el uso de empresas conjuntas conforme aumenta el número de competidores dado que su coste disminuye. En relación a la naturaleza de la competencia (local versus global) podemos intuir una mayor propensión a utilizar empresas conjuntas en el caso de competencia local, debido al menor tamaño requerido y a la mayor necesidad de adaptación a los gustos locales, mientras que, la necesidad de coordinación entre las distintas unidades a nivel mundial y el mayor tamaño requerido implicará un mayor uso de las filiales en el caso de competencia global (Larimo, 1992; Kim y Hwang, 1992).

2.6.4. Filiales propias: Adquisiciones versus filiales de nueva creación:

Una vez asumida la elección de internacionalizarse mediante el uso de filiales propias, también se plantea la disyuntiva entre crear de nuevo una sucursal o adquirir alguna empresa existente en el mercado de destino.

a) Variables de empresa:

Las adquisiciones ofrecen un beneficio más bajo pero menos incierto. El riesgo es menor porque la empresa adquirida está establecida en el mercado con el consiguiente conocimiento de éste y la correspondiente cartera de clientes, sin embargo, el beneficio también es menor debido a la competencia en el mercado de empresas, que tiende a incrementar el precio justo que debería pagarse en la operación de compra para satisfacer a los accionistas. Generalmente, se asume que el riesgo asociado a las operaciones internacionales disminuye conforme incrementa la experiencia de las empresas, en este sentido, cabe esperar que las firmas con mayor experiencia, al haber aumentado paulatinamente su capacidad para tratar con los diferentes entornos locales, prefieran invertir creando sus propias unidades, dada la mayor rentabilidad de esta opción. Por otra parte, las empresas más diversificadas tienden a entrar en los mercados externos vía adquisición, consecuencia de la mayor incertidumbre asociada a las nuevas actividades (Zejan, 1990).

b) Condiciones del sector:

Las condiciones en el mercado de inversión y la naturaleza de la demanda también serán determinantes en la elección del tipo de filial. Concretamente, se espera que la probabilidad de entrar mediante adquisiciones sea mayor cuanto más bajo sea el grado de concentración del mercado (mejores condiciones en el precio a pagar dada la mayor oferta y mayor probabilidad de encontrar un adecuado candidato) y más bajo sea el crecimiento y la elasticidad de la demanda, ya que una demanda creciente diluiría los efectos de interdependencia entre las empresas, ocasionando mayor margen de maniobra para las empresas de nueva creación (Zejan, 1990; Hennart, 1991b).

2.7. El proceso de internacionalización en empresas de servicios:

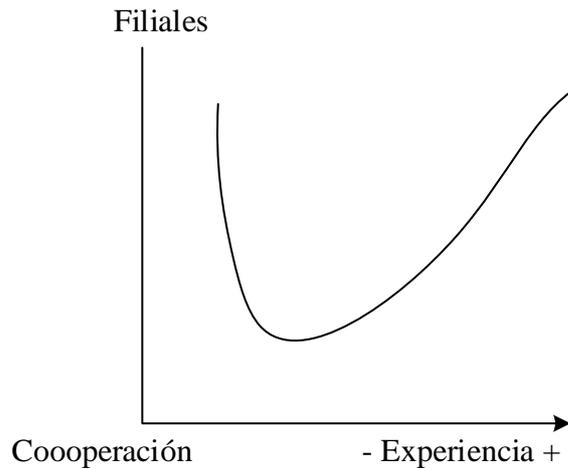
Los modelos vistos anteriormente básicamente han sido desarrollados para empresas fabricantes, las cuales requieren grandes cantidades de capital si desean invertir en el exterior. Pero, ¿qué ocurre en los sectores de prestación de servicios? ¿Pueden trasladarse los mismos modelos o necesitamos realizar alguna adaptación?

La primera idea que debemos retener es que en el sector servicios conviven una multitud de subsectores muy heterogéneos. Una de las clasificaciones más aceptadas

es la de Erramilli (1990) que distingue entre servicios *hard* y servicios *soft*.

En los servicios *hard*, aunque tienen cierto carácter intangible, es posible separar la producción y el consumo, de forma que las empresas que los proporcionan pueden utilizar la exportación como primer paso para su internacionalización. En esta categoría, encontraríamos servicios como los proporcionados por los estudios de arquitectura, consultoría, ingeniería, etc. Estos servicios pueden exportarse porque generalmente tiene un componente físico similar a un producto y un componente de servicio. Por ejemplo, un asesor contable o un arquitecto puede trabajar en su mercado local y enviar a su cliente internacional la contabilidad o los planos. Internet y las videoconferencias han incrementado las posibilidades de exportar estos servicios a través de las fronteras. Por otra parte, los servicios *soft*, como la sanidad, los restaurantes, el alquiler de coches, las empresas de distribución, los hoteles, etc., son servicios con un alto componente intangible, donde producción y consumo se producen simultáneamente. Estos servicios son difíciles de exportar, siendo necesario, en la mayoría de los casos, la firma de acuerdos contractuales como la franquicia o la propia inversión en el exterior. Por tanto, la primera conclusión es que los servicios *hard*, si se internacionalizan, lo hacen de manera más arriesgada y comprometida que los servicios *soft*, necesariamente eludiendo alguna de las etapas iniciales propuestas por el modelo escandinavo. Un análisis más particular para el caso de las empresas de servicios *soft* que, en la mayoría de los casos, recurren en su internacionalización a la inversión directa, muestra una relación entre la experiencia y el uso de las formas de mayor compromiso en forma de U (Erramilli, 1991), de acuerdo a la Figura I.5. En las etapas iniciales, la incertidumbre provoca que las empresas se muestren inseguras para evaluar el riesgo de comportamientos oportunistas si se recurre a algún socio local y, por tanto, optan por métodos que proporcionen un control total. Esta circunstancia también se ve favorecida porque el capital necesario para montar una filial en el caso de las empresas de servicios, en muchas ocasiones, es sustancialmente menor que en el caso de empresas industriales.

Figura II.5. Filiales vs. Experiencia adquirida en el tiempo.



Fuente: Erramilli (1991).

A medida que incrementa la experiencia, los directivos establecen relaciones locales, familiarizándose con las prácticas empresariales, lo que supone un mayor grado de confianza y una mayor predisposición a delegar y cooperar en el país de destino a través de contratos de licencia, como pueden ser las franquicias, o incluso, empresas conjuntas. En la última etapa de expansión, la empresa puede recuperar el control total de las operaciones, optando por modos de mayor integración, ya que cuenta con mayor experiencia, recursos suficientes y el conocimiento necesario para buscar por sí misma el máximo rendimiento de sus operaciones.

En el caso de las empresas de servicios *hard* se suele seguir un patrón lineal, similar al observado en las empresas industriales, utilizándose la exportación en las etapas iniciales de internacionalización y las formas más avanzadas, como son el uso de empresas conjuntas o filiales propias, a medida que incrementa dicha experiencia.

2.8. Conceptos de Propiedad Intelectual:

2.8.1. Los signos distintivos: son activos intangibles que consolidan diferentes atributos como producto y la forma como se transmite al mercado, éstos evidencian su importancia cuando hay incremento de demanda, y participan incrementando el flujo económico de una empresa.

Una marca es cualquier signo que sirve para identificar y diferenciar productos y servicios en el mercado. Una marca puede ser una palabra, combinaciones de palabras, guras, símbolos, letras, cifras, formas determinadas de envases,

envolturas, formas de presentación de los productos, o una combinación de estos elementos, entre otros.

2.8.2. Patente: es el título otorgado por el Estado que confiere a su titular el derecho de excluir a terceros de la explotación de una inversión por un tiempo y en un territorio determinado, siempre y cuando la inversión cumpla con los requisitos establecidos por las disposiciones legales. Durante el período de vigencia de la patente, quien sea titular del derecho podrá evitar que terceros exploten la inversión, la reproduzcan, la vendan, la usen o la aprovechen sin su consentimiento.

Como parte del procedimiento para solicitar una patente, la inversión debe ser divulgada de manera clara y completa, de tal manera que ésta pueda ser reproducida una vez culminado el plazo del citado derecho. Esta divulgación permitirá asimismo enriquecer el estado del arte en el campo técnico de la inversión, incentivando la creación de nuevas invenciones.

En la terminología jurídica, la expresión “**derecho de autor**” se utiliza para describir los derechos de los creadores sobre sus obras literarias y artísticas. Las obras que se prestan a la protección por derecho de autor van desde los libros, la música, la pintura, la escultura y las películas hasta los programas informáticos, las bases de datos, los anuncios publicitarios, los mapas y los dibujos técnicos.

2.8.3. La competencia desleal, también llamada comportamiento anticompetitivo, son las prácticas en teoría contrarias a los usos honestos en materia de industria y de comercio. Se refiere a todas aquellas actividades de dudosa honestidad (sin necesariamente cometer un delito de fraude) que puede realizar un fabricante o vendedor para aumentar su cuota de mercado, eliminar competencia, etc. Es decir, significa saltarse las reglas y dejar al lado la honestidad en una competición.

Algunas prácticas de competencia desleal son:

1. Dumping de precios: vender a un precio inferior al coste final del producto.
2. Engaño: hacer creer a los compradores que el producto tiene un precio

diferente al real.

3. Denigración: difundir información falsa sobre los productos de los competidores, o publicar mensajes comparativos no relevantes.
4. Confusión: buscar parecerse a un competidor para que el consumidor compre sus productos en vez de los del competidor. Nos podemos dar cuenta de esto si los productos son parecidos y los almacenes están cerca.
5. Dependencia económica: exigir condiciones al proveedor cuando se le adquiere gran parte de su producción. Dado que el proveedor depende de estas ventas para la existencia de la empresa, tendría que aceptarlas.
6. Desviación de la clientela y explotación de la reputación ajena son otros tipos de actos de competencia desleal.

No todos los casos de *me too* o *look alike* se constituyen en casos de competencia desleal. Ya que la imitación del establecimiento, de las prestaciones mercantiles está permitida, salvo que se trate de imitación exacta y minuciosa (muchas veces se aproximaría al plagio de imagen corporativa).

Para efectos que una conducta sea calificada como desleal se requiere que se cumplan ciertos ámbitos de aplicación, como son: el territorial, el objetivo y el subjetivo. La protección internacional contra la competencia desleal nació con el Convenio de la Unión de París firmado en 1883.

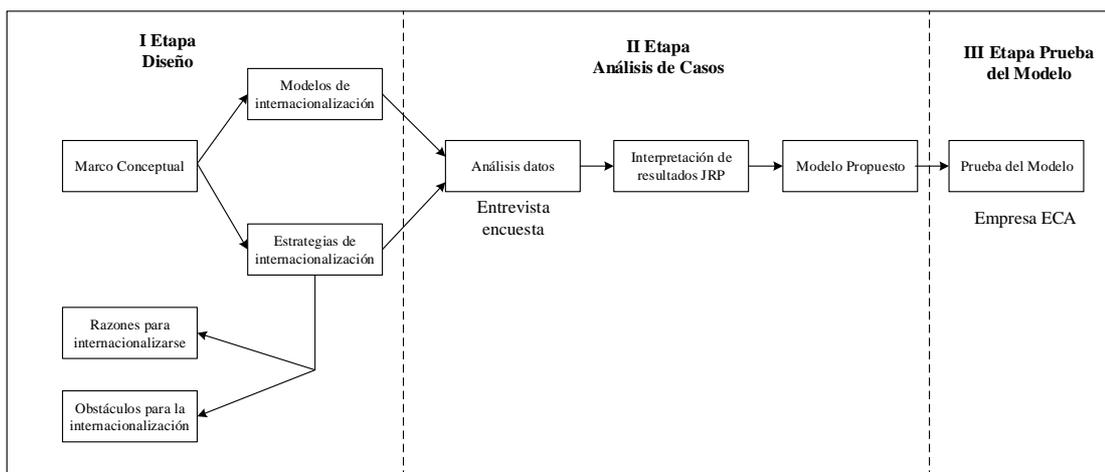
2.8.4. Protección al consumidor, es el conjunto de normas que regulan las relaciones de consumo que nacen en la cadena de comercialización de bienes y servicios entre productores, proveedores y expendedores.

CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En este tercer capítulo describiremos la metodología que empleamos para el desarrollo de nuestra tesis, de igual modo se describirán las características, diferencias y los puntos de encuentro de los principales enfoques en el diseño de la investigación, que es fundamental para la ejecución del estudio donde definiremos el tipo de datos cualitativos a recolectar como el lugar de aplicación para el modelo de internacionalización propuesto.

En la Fig.III.1 se muestra en forma resumida la metodología que seguiremos en la investigación, la cual se subdivide en tres etapas, la primera etapa denominada investigación y diseño, donde presentaremos el marco conceptual, los modelos y estrategias seleccionadas para la investigación. Asimismo describiremos las razones y los obstáculos que tienen las empresas peruanas para internacionalizarse.

Figura III.1. Metodología de investigación resumida



Fuente y elaboración: Autores de esta tesis

En la segunda etapa denominada evaluación de datos, se realiza la investigación de casos de empresas peruanas que trabajan en propiedad intelectual y que han tenido la experiencia de la internacionalización, y al igual que la retroalimentación de opiniones de expertos en propiedad intelectual respecto a la importancia de la internacionalización, ayudarán a definir el modelo propuesto de internacionalización.

En la tercera etapa se realizará la aplicación del modelo -propuesto en la segunda etapa- a la empresa Estudio Colmenares & Asociados, que es la que estamos

evaluando para internacionalizarla.

3.1. Descripción de la metodología:

La presente investigación se ha desarrollado utilizando la metodología del estudio de caso (Robert K. Yin, 1989), que se utilizará como estrategia de investigación (Tabla II.2), que nos proporcionará la información necesaria para responder a todas las preguntas requeridas en la investigación así como la situación en la que se recomienda utilizar.

Según Bernal, las técnicas en el estudio de caso son “la observación estructurada, las entrevistas, los cuestionarios, los diarios, las autobiografías, los documentos personales, la correspondencia, etc. (Bernal 2010:116)

Ahora bien, tomaremos como unidad de análisis específica a la empresa Estudio Colmenares & Asociados, siguiendo un proceso sistemático en el cuál seleccionamos y definimos claramente el caso de la empresa seleccionada, para lo cual realizaremos una lista de preguntas que se responderán con profundidad, la cuales servirán de guía para el investigador, localizando la fuentes necesarias de donde se obtendrán los datos cualitativos para su análisis e interpretación.

Tabla III. 1. Estratégica de investigación

Estrategia	Pregunta de Investigación	Control sobre comportamientos de elementos	Enfoque sobre elementos contemporáneos
Estudio de caso	¿Cómo? ¿Por qué?	NO	SI

Fuente y elaboración: Yin (1989)

En la Fig.III.1 se describe la metodología utilizada donde se ha complementado la experiencia de casos similares (diseño múltiple) y la empresa Estudio Colmenares & Asociados como unidad única de análisis (holístico), donde se ha estudiado a la empresa en forma total, a esto agregamos la etapa de la prueba del modelo, con lo cual la investigación busca encontrar una propuesta de modelo de internacionalización aplicada dentro de la organización de la empresa Estudio Colmenares & Asociados.

Figura III.3. Tipos básicos de diseño de estudio de casos.

	Diseño caso único	Diseño múltiples casos
Estudio Colmenares & Asociados	TIPO I	TIPO III
Unidades múltiples de análisis	TIPO II	TIPO IV

Fuente y elaboración: Yin (1989).

3.2. Componentes del diseño de la investigación:

Los componentes son: (I) pregunta de investigación, (II) proposiciones, (III) unidad de análisis, (IV) análisis de la información con las proposiciones, e (V) interpretación final.

3.2.1. Pregunta de investigación:

El estudio de caso tiene como objetivo final responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quieren las empresas internacionalizarse?
- ¿Por qué razón quieren internacionalizarse las empresas?
- ¿Cuáles son las principales barreras de entrada que enfrentarán las empresas al internacionalizarse?
- ¿Cuáles son los beneficios económicos que obtendrán las empresas con la internacionalización?
- ¿Cómo debería ser el modelo que las empresas peruanas dedicadas a propiedad intelectual deben seguir para tener éxito en su internacionalización?

3.2.2. Proposiciones:

No existe información relevante sobre la internacionalización de empresas peruanas dedicadas a propiedad intelectual, la razón se debe al riesgo que existe en lo económico y político, sin embargo, la necesidad de migrar a nuevos nichos de mercados que aún no están alineados al protocolo de Madrid u otros tratados, y la búsqueda de economías de escala, se convierten en los principales motivos que impulsan a las empresas a buscar su internacionalización.

Según el marco conceptual dentro de los factores que han incentivado la internacionalización de las empresas a lo largo de la historia, son: (I) la liberalización

económica, (II), el entorno macroeconómico y político, (III) las barreras de importación, (IV) la inversión en infraestructura extranjera, (V) tamaño del mercado, y (VI) mercados nacionales saturados.

3.2.3. *Unidad de análisis:*

Se define como unidad de análisis a la empresa Estudio Colmenares & Asociados y las pocas empresas dedicadas al rubro de servicios en propiedad intelectual que han tenido alguna experiencia en internacionalización, al igual que a todas aquellas empresas que tienen como objetivo estratégico la internacionalización mediante entrevistas y encuestas, con lo cual lograremos obtener información muy importante respecto al proceso de internacionalización.

3.2.4. *Análisis de la información con las proposiciones:*

Se utilizó como herramienta el análisis cruzado de la información recopilada, relacionándola con las proposiciones; de esta manera se filtró información común de las entrevistas y encuestas realizadas, lo cual ayudó a establecer la mejor propuesta para la internacionalización para la empresa Estudio Colmenares & Asociados (ANEXOS 1 y 2).

3.2.5. *Interpretación final:*

Los resultados del análisis de la presente investigación deben ser correlacionadas con los alcances y limitaciones descritos en el capítulo de la introducción.

3.3. Diseño de la investigación:

El diseño desarrollado está dentro del enfoque cualitativo, donde estudiamos las teorías y estrategias respecto a la internacionalización y globalización de empresas extranjeras, esto incluye un estudio de la empresa Estudio Colmenares & Asociados, el cual comprenderá: (I) situación actual de la empresa, (II) posición competitiva en el país, (III) evaluación del potencial exportador, que estimula la reflexión y la creatividad del investigador. Para esta investigación cualitativa la estrategia para obtener la información será los estudios de caso como investigación exploratoria y descriptiva.

De acuerdo con Yacuzzi, “su ámbito de aplicación está bien definido: estudia

temas contemporáneos sobre los cuales el investigador no tiene control y responde a preguntas de tipo ‘cómo’ y ‘por qué’” (Yacuzzi, 2005:1).

El diseño que desarrollaremos es un caso simple de la empresa Estudio Colmenares & Asociados, donde estudiaremos su funcionamiento general, tratándose como una única unidad de análisis con varios casos comparativos, de esta manera, se hacen las mismas preguntas a los distintos casos, permitiendo analizar un contexto particular e identificando las experiencias que causaron determinadas situaciones, pero realizando una comparación de las respuestas, con el objetivo de construir explicaciones sólidas para llegar a conclusiones importantes.

3.4. Recolección de datos:

En esta investigación de estudio de caso, la recolección de información es una de las etapas más críticas y complejas a llevar a cabo, tiene que ser completa y objetiva, con el fin de no sólo registrar lo evidente sino también lo que no puede ser captado a simple vista, porque de igual forma será analizada la información. Utilizaremos las dos principales fuentes de información: las primarias y las secundarias. Los datos primarios serán obtenidos de hacer entrevistas mediante cuestionarios y aplicar encuestas, en cuanto a los datos secundarios será obtenido de analizar documentos, archivos y registros.

3.4.1. La entrevista:

Es la principal fuente de información que ha sido utilizada en el desarrollo de la presente tesis, habiéndose diseñado un protocolo para las entrevistas (ANEXO 1) y desarrollado una guía de entrevistas representada por un cuestionario compuesto por trece preguntas (ANEXO 2), las cuales fueron llevadas a cabo como una conversación de enfoque abierto.

Se ha empleado el muestreo no probabilístico, donde hemos seleccionado las empresas más representativas del sector en propiedad intelectual que han tenido alguna experiencia en el proceso de internacionalización.

Las entrevistas en su mayoría fueron grabadas -no pudiendo realizarse algunas de ellas a solicitud del entrevistado-, posteriormente se procedió con la transcripción objetiva y se envió una copia al entrevistado para su conformidad.

3.4.2. La encuesta:

Es la segunda fuente de información más apropiada, confiable y válida, lográndose mayor alcance de información de los profesionales que laboran en el rubro de servicios en propiedad intelectual, y sobre cuál es su opinión respecto a la internacionalización de sus empresas de este rubro de servicios.

Hernández propone en cuanto a la construcción del cuestionario “una recomendación para construir es que se analice, variable por variable, que tipo de pregunta o preguntas suelen ser más confiables y válidas para medir esa variable, de acuerdo con la situación del estudio (planteamiento del problema, características de la muestra, tipo de análisis a efectuar, etc.”. (Hernández, 2010:222)

3.4.3. Documentos, archivos y registros:

Como información secundaria y para dar soporte a las entrevistas, se han buscado documentos, archivos y registros que consolide la información. Entre los principales documentos y archivos utilizados se encuentran datos de organismo internacionales (OMPI), el Instituto de Propiedad Intelectual de Ecuador (IPIE) e INDECOPI.

CAPITULO IV: LA EMPRESA ESTUDIO COLMENARES & ASOCIADOS: SU ENTORNO Y BARRERAS A LA INTERNACIONALIZACIÓN

En el Capítulo I se enfatizó la necesidad de desarrollar una propuesta de modelo de estrategia de internacionalización para la empresa Estudio Colmenares & Asociados, motivo por el cual primero hemos analizado los modelos y las estrategias que existen a fin de llevar a cabo la internacionalización de manera exitosa, de esta manera, posteriormente se buscará desarrollar un modelo que se adapte a la realidad peruana, específicamente a la empresa en estudio, por lo que es importante analizar la situación actual de la empresa Estudio Colmenares & Asociados, la cual se encuentra en un entorno diferente a los modelos planteados, en tal sentido resulta necesario saber su posición competitiva dentro del país con relación al actual gobierno y el potencial para su internacionalizarse.

4.1. Situación actual de la empresa.

El Estudio Colmenares & Asociados es una empresa dedicada principalmente a la prestación de servicios legales en Propiedad Intelectual (Signos Distintivos, Patentes y Derechos de Autor) y Competencia Desleal, tanto a nivel administrativo como judicial.

Fue fundada en 1904 como un estudio de abogados que se diferenció desde el inicio de la competencia, tenía en su ADN la mejor práctica en Propiedad Intelectual, 100 años después sus capacidades se convirtieron en insuperables ventajas diferenciadoras.

Actualmente el Estudio Colmenares & Asociados tiene el privilegio de atender a más de 2,000 empresas y corporaciones mundiales, trabajando sin descanso con nuevos clientes que confían en ellos.

El Estudio Colmenares & Asociados tiene una gran cantidad de clientes extranjeros (97% del total de su cartera), por lo que la inminente entrada en vigencia del Protocolo de Madrid hace que la internacionalización se convierta en una de las alternativas más urgentes, a la par que tiene la intención de diversificar los servicios que brinda dentro del mercado nacional, buscando convertirse en un estudio corporativo completo. De esta manera, busca aprovechar la experiencia y reputación ganada en los 113 años de gestión, penetrando en el mercado nacional con ventajas

competitivas sostenibles y diferenciadoras.

La presente tesis se enfoca en el primero de los objetivos mencionados, construir un modelo que contribuya como un instrumento válido que ayude a la internacionalización de estudios de abogados especializados en propiedad intelectual.

4.1.1. Características de la empresa:

La característica principal de la empresa Estudio Colmenares & Asociados es ser una empresa familiar, siendo que algunos miembros de la familia ocupan cargos directivos, por ejemplo, actualmente el hijo único que pertenece a la cuarta generación de la familia ha heredado la empresa y las 8 oficinas donde opera el estudio. De esta manera, esta empresa tiene ventajas y desventajas tal igual que el 90% de las empresas familiares del Perú -de las cuales solo el 35% logran sobrevivir y llegan hasta la tercera generación-³, por lo que es un gran mérito lo logrado por el Estudio Colmenares & Asociados.

4.1.2. Ventajas y Desventajas:

Ventajas:

- Visión de largo plazo.
- Conocimiento en el negocio.
- Cultura organizacional con menos burocracia.
- Menor riesgo y costos laborales.
- Estrecha relación con los clientes (acercamiento al cliente).

Desventajas:

- No tienen una estructura organizacional totalmente definida.
- Estilo autócrata y paternalista.
- Mucho “nepotismo”.
- Cambios frecuentes en la administración.
- No tener una visión global/internacional.

³ larepublica.pe/04-07-2013/el-90-de-las-empresas-en-el-peru-son-de-tipo-familiar gestion.pe/noticias-de-empresas-familiares-peru-20000.

4.1.3. Nivel de internacionalización:

El nivel de internacionalización para la empresa Estudio Colmenares & Asociados es nulo al igual que todas las demás empresas peruanas dedicadas al rubro de propiedad intelectual, porque sus operaciones son 100% en el mercado local. La poca participación de este tipo de empresas se debe a la existencia de barreras que les impiden incursionar en el mercado exterior, tal es el caso de la poca facilidad para acceder al financiamiento, la fuerte competencia y la falta de visión en estudiar las oportunidades externas.

4.1.4. Infraestructura, Servicios:

- La infraestructura cuenta con 8 oficinas ubicada en el Jr. Francisco Bolognesi N° 125 pisos 8 y 9 Miraflores.
- El servicio que brinda es Auditoria Funcional.

4.1.5. Misión:

La empresa busca proteger los activos intangibles de sus clientes, fomentando la protección de la invención e innovación, para lograr el bienestar de las corporaciones y personas, protegiendo sus activos más valiosos tangibles e intangibles, para diferenciarlos de su competencia.

4.1.6. Visión:

La empresa busca ser para las nuevas corporaciones al igual que para sus antiguos clientes, el *stakeholder* interno que gerencie estratégicamente sus activos intangibles, buscando superar las metas y objetivos trazados con la solvencia que los caracteriza.

4.1.7. Valores Corporativos:

Compromiso: Direccionan sus esfuerzos para que cada uno de los grupos de interés con los que interactúa tenga un trato equitativo basado en el respeto por las oportunidades de desarrollo y el crecimiento sostenible.

Confianza: Trabajan para que sus clientes sientan la seguridad que la empresa trabaja

para cumplir con su misión y visión, buscando ser los mejores en lo que hacen; de manera íntegra, responsable y en pro de los intereses colectivos.

Excelencia: Brindan la mejor calidad en los servicios que brinda, de forma eficaz y eficiente, garantizando la satisfacción del clientes.

Transparencia: La prioridad es la honestidad y el respeto de los procesos y acuerdos establecidos, generando así un ambiente de confianza, seguridad y veracidad con todos sus grupos de interés.

Integridad: La empresa busca proyectar confianza y credibilidad a sus clientes.

4.2. Situación actual del gobierno:

El gobierno peruano sabe que la globalización impulsa a la búsqueda de nuevos mercados y para acceder tiene como ventaja competitiva sus recursos naturales y humanos que se diferencian en calidad, por este motivo, el presidente actual durante su primer año de gobierno ha promovido una política de impulso a la internacionalización de las empresas y marcas peruanas, buscando la disminución de los costos para su registro, lo cual se corrobora con la publicación del día 29 de junio de 2017 en el Diario Oficial “El Peruano”, el Decreto Supremo No. 071-2017-PCM⁴, que implementa la publicación en la Gaceta Electrónica del INDECOPI. De esta manera, se establece que la publicación virtual de nuevas solicitudes de marcas y demás elementos de Propiedad Industrial (Patentes de Invención, Modelos de Utilidad y Diseños Industriales).

En el Artículo 5 del referido decreto supremo se establece que la publicación en la Gaceta Electrónica de INDECOPI se realizará diariamente y estará disponible, de forma permanente, libre y gratuita a través del portal web institucional.

En tal sentido, consideramos que la medida adoptada reduce considerablemente el costo del procedimiento de registro que ocasiona la publicación física, permitiendo a los usuarios obtener los certificados de una manera más rápida y eficiente, facilitando a su vez el acceso a la información de los procedimientos administrativos de registro.

⁴ Diario Oficial “El Peruano” de fecha jueves 29 de junio de 2017, Sección NORMAS LEGALES, Páginas desde 8 a 10.

4.2.1. Los productos y las marcas peruanas:

Las marcas peruanas día a día tienen mejor acogida, demostrándose ello en los mensajes publicitarios, pues éstos están apelando más a la “peruanidad” de sus productos para captar clientes, de esta manera estamos pasando por un momento idóneo para formular y replantear la identidad peruana.

Entrevista a Liliana Alvarado -directora de marketing de escuela posgrado de la UPC- y Juan José Tirado -gerente general de la agencia de publicidad NEU-.

¿Cuál es su opinión sobre los procesos que se vive en el Perú respecto a la “peruanidad”?

Estamos en un proceso de cambio, yo creo que si estuviéramos hablando hace 15 años el peruanismo y el nacionalismo, o la peruanidad tenía mucho menor grado al que tiene hoy día, ha cambiado el esquema. Hoy tenemos personas que admiran empresas, y el tema de peruanidad es sentirse orgulloso de algo, de pertenecer a algo y tener íconos por los cuales sentirse orgullo de ellos. El mundo ha cambiado y comienza con Gastón Acurio cuando nos habla de la gastronomía, allí está el inicio, yo creo que como persona tenemos a él y como empresa tenemos a L’BEL y AJE, quien hizo un muy buen trabajo exportando Kola Real, y ése es el punto de flexión, donde se hace el cambio, asimismo, vienen Juan Diego Flores y Kina Malpartida, y todas esas personas que nos hacen sentir orgullosos de ser peruano.

Ha dicho algo interesante, cuando menciona que la gastronomía...

La gastronomía atraviesa todos segmentos económicos y a todos los estilos de vida del país, por lo que se convierte en un elemento gratinador para que los peruanos se sientan orgullosos, ya que normalmente el peruano se había acostumbrado a ser perdedor, todo era malo o negativo, nuestros héroes no eran ganadores; sin embargo comienza a levantarse este orgullo publicitariamente, con BBVA hemos tomado el territorio gastronómico y ha empezado a dar resultados. El peruano de este ciclo es totalmente distinto al peruano de hace 20 o 40 años atrás, que más estaba pensando en salir del país, hoy día muchos están pensando

en quedarse o regresar, es totalmente comprobable numéricamente.

Otro punto importante es la música, ya que es uno de pocos productos que surge de abajo y llega hacia arriba, ya no existe mucha barrera, yo creo que el concepto de estilo de vida nos explica mucho más acerca del comportamiento del peruano, sobre lo que puedes gastar y cómo puedes invertir, y con relación al banco, veo la campaña donde Gastón se expone, habla de cerveza y habla del banco, y cuál era la relación, hoy en día ha hecho un síntesis única y espectacular de lo que es la gastronomía, no importa si estamos hablando de comida, de simples anticuchos o sándwiches, él ha barrido con todo el universo de la comida, ha destacado de cada uno lo mejor que hay, por lo que no importa a qué estrato social pertenezcas y cómo te sientas. La publicidad apela más que nunca a lo peruano, lo que era casi imposible anteriormente.

Actualmente destacan cosas que antes estaban ocultas, por ejemplo ahora acaba de salir un mercado, donde el peruano tiene el café orgánico mejor cotizado en el mundo, y el más caro, y está localizado en Puno, a donde únicamente se puede llegar en mula, no sólo es el hecho de trabajar en un territorio, sino rescatar muchas cosas que estaban ocultas y no se daban a la luz. Creo que hay un proceso de reconstrucción de la identidad peruana, partiendo de referentes totalmente distintos a los que nuestros profesores nos enseñaron en el colegio, totalmente diferente, además de estar muy unido al neo marketing de la parte emocional, donde lo importante es apelar a los sentidos y a las emociones del consumidor. De esta manera, se observa que las empresas hacen campañas recurrentes aprovechando la coyuntura de 28 julio -fiestas patrias-, apelando al orgullo nacional, y si bien el fútbol no surge, al 50% del país -cuanto menos- le gustaría que el Perú compita en un campeonato mundial. El tema del fútbol es un componente importante del humor social y es el que determina la actitud de los consumidores,

Los mensajes publicitarios ya no solamente busca comprarle al Perú porque tiene calidad, eso ya no atrae, hoy día se tocan fibras emotivas que son mucho más fuertes. Hay que entender que es un proceso, estamos en ese proceso, no ha terminado, y yo creo que estar inmersos en este mundo globalizado y tener tanta oportunidad de competir con 17 o 20 marcas en cada categoría nos ha dado ese

nivel de exigencia, que hace que las marcas peruanas se revaloren.

4.2.2. Acuerdos comerciales del Perú

- Organización Mundial del Comercio
- Comunidad Andina
- MERCOSUR
- CUBA
- Foro de Cooperación Económica Asia Pacifico (APEC)
- Chile
- México
- Estados Unidos
- Canadá
- Singapur
- China
- EFTA
- Corea del Sur
- Tailandia
- Japón
- Panamá
- Unión Europea
- Costa Rica
- Venezuela
- Alianza del Pacifico

Por entrar en vigencia:

- Guatemala
- Honduras
- Alianza del Pacifico
- Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP)
- Brasil

En proceso de negociación:

- Programa DOHA para el desarrollo
- El Salvador
- Turquía

- India
- Australia
- Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA)

4.2.3. Tratados que afectan a las marcas y empresas TLC/EEUU Y TPP

En el Tratado (TPP) Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica, el Perú se tendría que adherir al Protocolo de Madrid, el beneficio de este sistema es que se ahorran a los países integradores el gasto en los intermediarios, que vendrían a ser los estudios jurídicos que se dedican al registro de marcas en diferentes países, sin perjuicio de ello una de las grandes desventajas es que las empresas internacionales no tendrían que venir al Perú o mandar alguna persona jurídica para que gestione los tramites y solicitudes en INDECOPI, ya que teniendo una Oficina de Origen por la OMPI y estando adheridos al Protocolo de Madrid, sólo se gestionarían desde el propio país integrado al Acuerdo.

Los TLC son acuerdos de libre comercio que están destinados, no sólo a desgravar, sino también regulan el régimen de inversiones extranjeros, cooperación, propiedad intelectual, origen, asuntos aduaneros y otros. La protección de la propiedad intelectual, por su parte, es una herramienta de los Estados para garantizar la innovación e inventiva en sus respectivos países, con la finalidad de lograr el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la cultura. Es una acción del Estado en tutela de la actividad creativa destinada a favorecer la generación de valor y riqueza en su territorio.

Al ser la propiedad intelectual y el comercio dos ámbitos diferentes de actividad, no hay obligatoriedad de incluir compromisos de propiedad intelectual dentro de los TLC. Tal inclusión obedece a una estrategia de los países con sistemas consolidados de propiedad intelectual, para lograr mayores beneficios y estándares de protección que los aceptados en los convenios multilaterales, ofreciendo a cambio, el acceso de los países menos desarrollados a sus mercados. En la práctica, los países avanzados en propiedad intelectual terminarán beneficiándose en demasía, acrecentándose las diferencias con los países menos desarrollados.

La proliferación de marcas y patentes extranjeras tendría un impacto negativo en la producción, los precios y el empleo doméstico, por lo que el Perú debe proponer el

reconocimiento en su legislación sobre denominaciones de origen y la obligatoriedad del registro de los contratos de licenciamiento de las marcas. En el TLC (Tratado de Libre Comercio) se incluyen las Marcas Colectivas, que incluyen indicaciones geográficas y marcas olfativas.

4.2.4. Registro y procedimiento de marcas en el Perú:

Una vez presentada la solicitud y previo pago de la tasa correspondiente (S/.534, 99), la Dirección de Signos Distintivos de INDECOPI evalúa la descripción de la marca, la clase en la que esta se pretende registrar, entre otros requisitos, si algo no está bien, se otorga un plazo de 60 días para subsanar los errores consignados en el formulario, si todo está bien, se emite una orden con la marca a registrar, para que ésta sea publicada por única vez en el Diario Oficial “El Peruano”, el solicitante tiene un plazo de 30 días hábiles para hacerlo.

Cualquier tercero que crea verse afectado por esta solicitud de registro tendrá también un plazo de 30 días hábiles para poder oponerse a la solicitud y fundamentar sus razones. Se puede solicitar la nulidad de una marca si alguien cree que ésta afectará a la suya, por tener alguna vinculación en el mismo tipo de negocio o sector, por ejemplo, si ya hay una marca de vestidos y se quiere registrar el mismo nombre para carteras.

El solicitante tendrá también un plazo similar para defender su posición. Luego de que ambas partes presenten sus descargos, la Dirección de Signos Distintivos analiza el expediente y decide si ampara o no la oposición.

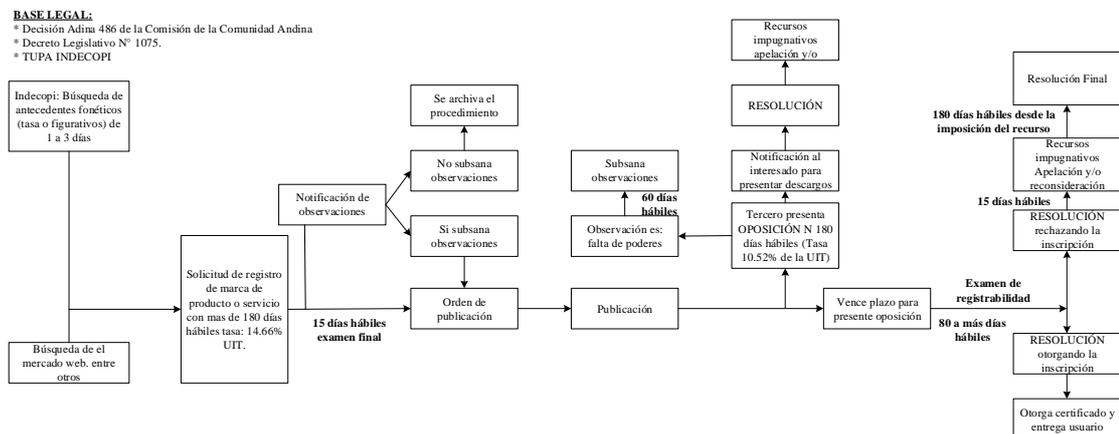
En caso de que no haya oposición alguna, la Dirección de Signos Distintivos resolverá recién dar el registro de la marca.

Los requisitos son los siguientes:

- Presentar el formato de la solicitud correspondiente, que puede descargarse de www.indecopi.gob.pe. Se deben indicar los datos de identificación del solicitante, incluyendo el domicilio, para que INDECOPI le envíe las notificaciones.
- En caso de contar con un representante, será obligatorio adjuntar un documento que pruebe el poder de representación.

- Indicar cuál es el signo que se pretende registrar. Si éste posee elementos gráficos, se deberá adjuntar su reproducción (tres copias de aproximadamente 5 cm de largo y 5 cm de ancho, y a colores si se desea proteger los colores).
- Determinar expresamente cuáles son los productos, servicios o actividades económicas que se desea registrar, así como la clase o las clases a la que pertenecen (Clasificación de Niza).
- Adjuntar la constancia de pago por derecho de trámite (S/.534, 99), que se cancelará en la caja del INDECOPI o en la modalidad virtual con tarjeta de crédito Visa. Por cada clase adicional, el pago del derecho de trámite será de S/.533, 30, que es equivalente al 14,46% de una Unidad Impositiva Tributaria (UIT).

Figura IV.1. Registro de marca de producto o servicio.



Fuente: INDECOPI.

4.3. Posición competitiva en el país:

4.3.1. Ventajas competitivas como factores de éxito:

El Estudio Colmenares & Asociados tiene tres ventajas competitivas sostenibles que marcan una gran diferencia respecto a sus competidores, la primera es su profundo conocimiento de la industria, la cual ha visto evolucionar desde la segunda revolución industrial hasta la actual era de la información, en segundo lugar cuenta con un record inigualable de éxito en litigios, gracias a sus abogados y profesionales extremadamente competentes, quienes les permiten enfrentar problemas de gran complejidad técnica con un enfoque estratégico que combina experiencia, creatividad, ética y confidencialidad, construyendo relaciones de confianza duradera con todos sus

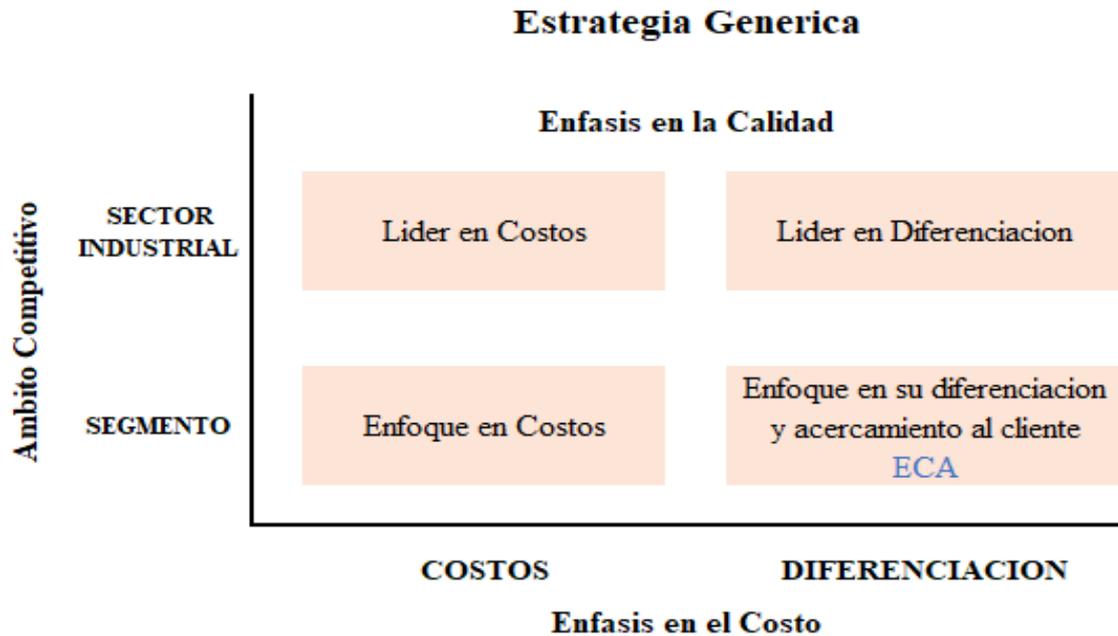
clientes, y en tercer lugar respaldan con dedicación a sus clientes desde el inicio de sus actividades hasta verlos convertidos en grandes corporaciones mundiales. Hoy con el mismo compromiso y original pasión por la excelencia, se anticipan a las necesidades de sus antiguos y nuevos clientes, utilizando la tecnología e innovación para que logren alcanzar sus metas y objetivos corporativos, como si fueran los suyos.

El Estudio Colmenares & Asociados en Perú tiene también un expectante posicionamiento visto por las empresas extranjeras, sin embargo no es así para el mercado nacional, en el rubro de propiedad intelectual los estudios son ranqueados por 4 revistas, la más importante en marcas es Chambers and Partners, quienes publican el ranking de los mejores estudios especializados en propiedad intelectual en el Perú, categorizados por banda de acuerdo a sus cualidades, capacidad técnica legal, conducta profesional, servicio al cliente, comercial, conciencia, astucia, diligencia, compromiso y otras cualidades valoradas por los clientes.

La estrategia genérica de la empresa es la diferenciación, porque ofrece un servicio especializado en Propiedad Intelectual, orientado a todo tipo de empresas o persona natural, manteniendo costos estándares para todos los servicios que brindan a todos sus potenciales clientes en Perú, fortaleciendo su servicio con los siguientes atributos:

- Conocimiento y experiencia
- Personal con experiencia en marcas y patentes
- Atención personalizada
- Trato directo, atención las 24 horas del día
- Excelencia en el servicio
- Comunicación permanente utilizando nuevas tecnologías.
- Marketing *one to one*

Figura IV.2. Ventaja Competitiva.



Fuente: M. Porter.

4.4. Evaluación del potencial exportador:

4.4.1. Capacidad Financiera.

El Estudio Colmenares & Asociados fue fundado en 1904 y desde entonces no ha dejado de crecer, su primera oficina fue abierta en el centro histórico de Lima, para ser más precisos en la Plaza San Martín, ya en el año 1996 se muda al distrito de Miraflores para ocupar tres pisos del edificio Centro Ejecutivo Pardo, los clientes activos de la empresa suman más de 2000, de los cuales el 99% son empresas extranjeras, muchas de las cuales hemos visto crecer y convertirse en grandes corporaciones.

Las oficinas en las que actualmente opera el Estudio tienen un área total de 1,200 m² y para el año 2018 proyectan trasladarse a nuevas oficinas en el edificio Capital Golf en el distrito de Surco en un afán de poder atender mejor a sus clientes y brindar a sus colaboradores un mejor lugar para trabajar.

Desde enero del 2014 la empresa consciente de la amenaza que representa el Protocolo de Madrid, comenzó con una política de ahorro para poder internacionalizarse, Luis Gayoso Frayssinet -accionista mayoritario del Estudio- ha

decidido internacionalizarse aperturando su primera sucursal en Quito - Ecuador.

El Estudio Colmenares & Asociados ha empezado una campaña marketing con el apoyo de una importante empresa especializada a fin de internacionalizarse.

Tabla IV.1. Retiros del Gerente General dólares ahorros.

GAYOSO FRAYSSINET LUIS GUILLERMO			
MES	AÑO		
	2014	2015	2016
Enero	43443.74	25678.01	44491.48
Febrero	55315.72	42988.67	74916.99
Marzo	64627.28	65921.26	52242.31
Abril	61761.28	34443.65	58005.16
Mayo	52470.44	30843.32	82286.61
Junio	55618.26	34273.85	81876.84
Julio	23317.02	48169.65	
Agosto	31681.01	39953.77	
Septiembre	50063.97	74056.21	
Octubre	61258.71	54387.88	
Noviembre	30934.36	38519.17	
Diciembre	13572.32	97124.50	
	544064.11	586359.92	393819.39

Fuente: Estudio Colmenares & Asociados.

4.4.2. Capacidad de producción

La capacidad de producción en este giro de negocio es medida por las revistas más representativas a nivel mundial y sirven de referencia para que las empresas inversionistas tomen la decisión correcta según sus intereses.

Para ello se llenan cuestionarios y formatos cuatro meses antes de la publicación, las revistas hacen encuestas globales a las principales marcas por intermedio de los decisores para evaluar el desempeño de los estudios de abogados a nivel mundial por áreas de interés como finanzas, minería, etc.

Producto de la información recibida se elaboran los llamados *Tier Bands* donde la primera es la de mayor capacidad productiva.

El último reporte que tenemos fue publicado en Gestión el día 16 de septiembre del 2016, adjuntamos información.

A continuación detallamos el ranking de los principales estudios jurídicos

especializados en propiedad intelectual que aparecen en las principales revistas globales, clasificados de acuerdo a su capacidad productiva (Band):

1. **THE LEGAL 500**

Intellectual property

Band 1

- Barreda Moller
- Rodrigo, Elías & Medrano, Abogados

Band 2

- Echeopar, Estudio, member firm of Baker & McKenzie International
- Muñiz, Ramírez, Pérez-Taíman & Olaya Abogados

Band 3

- Allende & García Abogados
- BARLAW – Barrera & Asociados S. Civil de R.L.
- BRDA Abogados

Band 4

- Durand Abogados
- Francisco Espinosa Bellido Abogados
- Osterling Abogados

Band 5

- Colmenares, Estudio
- Fernández-Dávila & Bueno
- Hernández & Cía. Abogados
- Olaechea, Estudio

2. **CHAMBERS AND PARTNERS**

Intellectual Property — Perú

Band 1

- Barreda Moller
- Rodrigo, Elías & Medrano Abogados

Band 2

- Estudio Echeopar - Member Firm of Baker & McKenzie International

- Muñiz, Ramírez, Pérez-Taíman & Olaya

Band 3

- Allende & García Abogados
- Estudio Colmenares & Asociados
- Durand Abogados
- Francisco Espinosa Bellido Abogados
- Osterling Abogados
- Thorne, Echeandía & Lema Abogados

Band 4

- BARLAW - Barrera & Asociados
- BRDA ABOGADOS
- Casahierro Abogados
- Fernández-Dávila & Bueno
- GRAU Abogados
- Hernández & Cía. Abogados
- Lazo, De Romaña & Gagliuffi Abogados
- Estudio Olaechea
- Estudio Valencia

Figura IV.3. Clasificación de estudios jurídicos por banda.

The screenshot shows the Chambers & Partners website interface. At the top, there is a navigation bar with the logo and search options. Below the navigation bar, the breadcrumb trail reads: Home / Editorial / Latin America Guide / Peru / Intellectual Property. The main heading is "INTELLECTUAL PROPERTY — PERU". Below this, there are tabs for "Ranked Firms" and "Ranked Lawyers". The content is organized into four columns representing different bands:

Band 1	Band 2	Band 3	Band 4
<ul style="list-style-type: none"> Barreda Moller Estudio Echecopar - Member Firm of B... Rodrigo, Elias & Medrano Abogados 	<ul style="list-style-type: none"> Muñiz, Ramírez, Pérez-Taíman & Olaya Thorne, Echeandía & Lema Abogados 	<ul style="list-style-type: none"> Allende & García Abogados Estudio Colmenares Durand Abogados Francisco Espinosa Bellido Abogados Osterling Abogados 	<ul style="list-style-type: none"> BARLAW - Barrera & Asociados BRDA ABOGADOS Casahierro Abogados CMS GRAU Fernández-Dávila & Bueno Hernández & Cía. Abogados Lazo, De Romaña & CMB Abogados Estudio Olaechea

Fuente: Chambers & Partners.

evaluación de mercados internacionales. La primera parte en el modelo de Root.

Como segunda parte, donde se toma la decisión en el modelo de Johanson, ahora se trazan objetivos y metas, además se elige el modelo de ingreso al mercado internacional.

Finalmente como punto 3 se debe realizar un plan de marketing para colocar el producto o servicio, y finalmente diseñar las operaciones que se deben realizar para ingresar al mercado objetivo.

El modelo de Yip desarrollado para el año 1998 (once años después del modelo de Root), la parte inicial es dividida en dos partes, en la primera donde se traza el plan estratégico y el fin del mismo, después de esto se debería llevar a cabo una investigación de mercado.

Como parte intermedia se debe seleccionar los mercados a los que se va ingresar según la previa investigación de mercados, después de ello se debe seleccionar la forma de ingresar en él y se debe generar un plan B o un plan de contingencia, que siempre debe tenerse (en caso no funcione el mejor de los modelos propuestos de ingreso).

Después de generarse el ingreso, se debe generar un plan de marketing y/o gestión de posicionamiento de la marca en el mercado internacional, y finalmente debe realizarse las actividades para el ingreso al mercado objetivo.

El modelo de Miller es un modelo más actual y completo, donde se definen detalles más explícitos y completos en cuanto a los desarrollos de modelos de internacionalización, por ello la primera parte se divide en cuatro grupos, el primero de ellos evalúa la disposición de la empresa para poder internacionalizarse, la segunda ejecuta un análisis de la empresa, el tercero evalúa la red de negocios locales y el último proyecta la parte internacional, es decir, la investigación de mercados se divide en dos partes: una local y otra internacional.⁵

Después de evaluarlo se debe desarrollar un plan de ingreso al mercado objetivo,

⁵ Miller, A. (1983). An examination into the teaching of structure and structural issues in the context of business policy programmes in European business schools and its relevance to business managers. Barcelona: Iese

seleccionando un socio en dicho mercado de ser necesario. Después de ello se debe cumplir con las regulaciones locales del mercado al cual se va ingresar, seleccionado además un proveedor que ayude a la internacionalización. Finalmente se debe introducir al mercado el producto o servicio.

Como se puede ver, el modelo de Miller es más analítico y con una mayor cantidad de etapas, de esta manera, se debe identificar claramente cada etapa y evaluarla con el fin de tomar mejores decisiones.

Lo ideal sería hacer una combinación de los distintos modelos, no obstante, tomaremos como referencia el modelo de Miller para adaptarlo a nuestra propia realidad, ya que es un servicio *hard* centrado en la propiedad intelectual.

Una de las críticas al modelo es ser simplista y fácil de hacerlo, por lo que lo ideal sería cuantificar y ver si efectivamente a través de estos modelos podemos ingresar a un mercado nuevo y no ser meramente definirse en etapas. También faltó el análisis del capital humano, el análisis del riesgo del país y las facilidades técnicas del mismo.

5.2. Análisis individual de la empresa Estudio Colmenares & Asociados.

5.2.1. Estado de resultados.

El Estudio Colmenares & Asociados ha incrementado sus ventas desde el año 2010 al año 2015 en 2 millones de soles, pasando de 5.7 a 7.7 millones de soles, lo cual significa un crecimiento promedio anual de 35.5%, esto debido al buen comportamiento que ha tenido el mercado de patentes y el de propiedad intelectual en el Perú, lo cual ha ocasionado el ingreso de nuevas empresas extranjeras, lo cual también es consecuencia de la recesión mundial tanto en los mercados desarrollados como en los emergentes como el latinoamericano que han tenido una desaceleración por la caída de los *commodities*.

De esta manera, el contexto nacional e internacional ha sido aprovechado por el estudio, tal como se observa en la Tabla V.1.

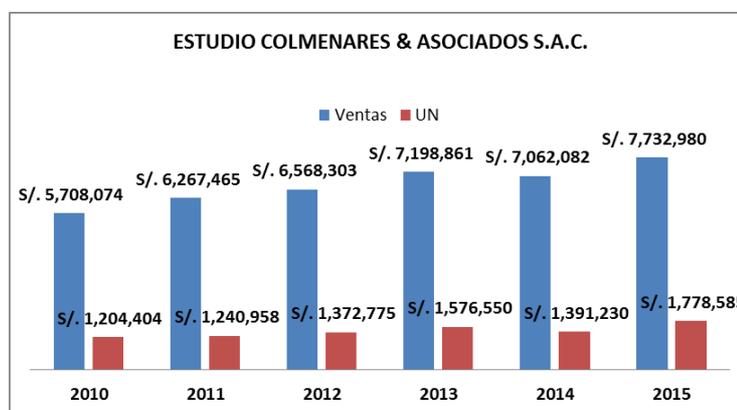
Tabla V.1. Ventas y utilidades netas anuales del Estudio Colmenares & Asociados

ESTUDIO COLMENARES & ASOCIADOS S.A.C.						
ESTADO DE RESULTADOS (2010-2015)						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	S/. 5,708,074	S/. 6,267,465	S/. 6,568,303	S/. 7,198,861	S/. 7,062,082	S/. 7,732,980
UN	S/. 1,204,404	S/. 1,240,958	S/. 1,372,775	S/. 1,576,550	S/. 1,391,230	S/. 1,778,585

Fuente: Estudios Colmenares & Asociados.

La utilidad también ha tenido un incremento, aunque éste ha sido volátil, ya que de un máximo de casi 1.6 millones de soles cayó a un poco menos de 1.4 millones de soles del año 2013 al 2014, esto es debido a reajustes que se hicieron en los gastos de administración y marketing que debieron ser aumentados con el fin de que al año 2015 se prodigarán las utilidades. Finalmente, el resultado se dio de manera que la utilidad neta de la empresa alcanzó casi a los 1.8 millones de soles, es decir un aumento de casi 400 mil soles del año 2014 al 2015. Recordemos que esto es casi un 50% de aumento de la utilidad neta con respecto al 2010, en la que dicha utilidad únicamente bordeó los 1.2 millones de soles.

Figura V.2. Ventas y utilidades netas anuales del Estudio Colmenares & Asociados



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura V.2 se puede apreciar mejor la evolución de las ventas y la utilidad neta, observando una breve caída en el 2014, lo cual es más notoria en la utilidad. Desde el 2010 al 2013 la evolución fue positiva tanto en las ventas como en las utilidades.

5.2.2. Situación financiera.

Los activos totales de la empresa fueron de 16.8 millones de soles en el 2015, siendo en el período del 2010 sólo 11.6 millones de soles, esto significó un incremento de 5.2 millones de soles o de 45% para el período. Esto es bueno porque de alguna manera se ha estado capitalizando las utilidades con el fin de generar un crecimiento para la empresa.

La mayor parte de estos activos han estado concentrados en las oficinas, *software* y otros intangibles que maneja la empresa.

Tabla V.2. Estado situación financiera (2010-2015)

ESTUDIO COLMENARES & ASOCIADOS S.A.C.						
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA (2010-2015)						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Activos	S/. 11,580,804	S/. 11,597,739	S/. 10,724,808	S/. 12,612,404	S/. 11,497,770	S/. 16,779,108
Pasivos	S/. 4,814,491	S/. 4,586,676	S/. 2,504,596	S/. 3,057,552	S/. 2,909,929	S/. 7,060,062
Patrimonio	S/. 6,766,312	S/. 7,011,063	S/. 8,220,212	S/. 9,554,851	S/. 8,587,841	S/. 9,719,046

Fuente: Estudios Colmenares & Asociados.

Las deudas con terceros de la empresa han sido variables, entre los casi 3 millones de soles y 7 millones de soles, esto debido a que el último año se ha estado proyectando realizar inversiones, por lo que se recurrió a un préstamo financiero de casi 4 millones de soles con el fin de invertir en el mejoramiento de los intangibles y *software*.

Asimismo, las utilidades de la empresa se han estado reteniendo con el fin de generar liquidez para el crecimiento de la empresa. El patrimonio creció de 6.8 a 9.7 millones de soles en el período de análisis significando un crecimiento del 44%. Aunque debemos señalar que el año 2014 hubo un decremento del patrimonio por reparto de utilidades retenidas de los años anteriores, tal como se aprecia en la Tabla V.2.

5.2.3. Ratios.

El estudio de ratios es la relación entre las cuentas del estado de situación financiera y el estado de resultados con el fin de poder comparar año a año y/o hacer un *benchmark* con el mercado.

Los ratios más importantes son los de endeudamiento y de rentabilidad. Dentro de los dos el más importante es el de rentabilidad porque nos permite saber qué tan rentable está siendo la inversión de los accionistas o de la empresa.

5.2.3.1. Ratios de endeudamiento.

Podemos ver que la empresa en su mayoría se ha estado financiando con capital propio ya que éste constituye en promedio el 67.3% del total de activos, y los pasivos son sólo el 32.7% del total de activos también en promedio, como se puede observar en la Tabla V.3.

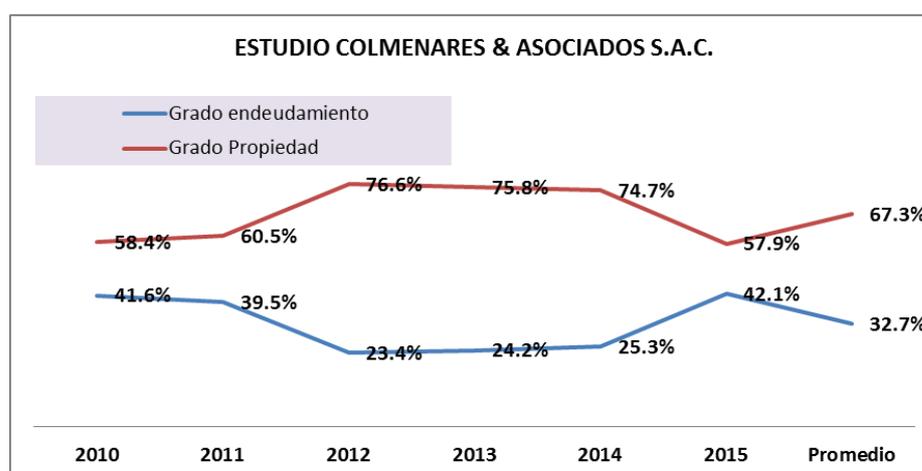
Tabla V.3. Ratios de endeudamiento (2010-2015).

ESTUDIO COLMENARES & ASOCIADOS S.A.C.							
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO (2010-2015)							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Promedio
Grado endeudamiento	41.6%	39.5%	23.4%	24.2%	25.3%	42.1%	32.7%
Grado Propiedad	58.4%	60.5%	76.6%	75.8%	74.7%	57.9%	67.3%

Fuente: Estudios Colmenares & Asociados.

Podemos ver que la deuda de la empresa representó en su punto más alto el 42.1% del total de activos en el año 2015 y el patrimonio el 57.9%, esta misma situación se repitió en el año 2010 con similares valores, pero entre estos años el endeudamiento de la empresa había disminuido producto no sólo de la crisis internacional que hacía innecesario seguir invirtiendo, sino y sobre todo el encarecimiento del endeudamiento financiero.

Figura V.3. Ratios de endeudamiento (2010-2015).



Fuente: Elaboración propia.

Es así que entre los años 2012 y 2014 sólo la cuarta parte del activo estaba siendo financiada con terceros y el resto con el patrimonio, lo que se puede apreciar mejor en la Figura V.3.

El nivel de endeudamiento que mantiene la empresa está dentro de los rangos que manejan similares empresas del sector, es decir, financiándose por debajo del 50% pero siendo mayores al 25%.

5.2.3.2. Ratios de rentabilidad.

Entre los principales ratios de rentabilidad los más estudiados son el margen neto, el rendimiento sobre activos y el rendimiento sobre patrimonio (se utiliza el mismo orden en la tabla inferior).

El margen neto de la empresa se ha estado manteniendo en promedio un 21.1% de las ventas, esto quiere decir que la empresa esta marginando sobre sus ventas después de todos los costos, gastos operativos y financieros, repartición a los trabajadores e impuestos del 21.1% del total de las ventas, tal como observamos en la Tabla V.4.

Como podemos ver el ratio de rentabilidad ha sido constante a lo largo de los años, observándose que el mínimo margen se dio en el 2014 con 19.7% y el máximo el 2015 (último año de análisis) con 23%.

En realidad la empresa ha estado manejado márgenes bastante altos, se sabe que el sector de los estudios jurídicos maneja en promedio un 17% de margen neto.

Tabla V.4. Ratios de rentabilidad (2010-2015).

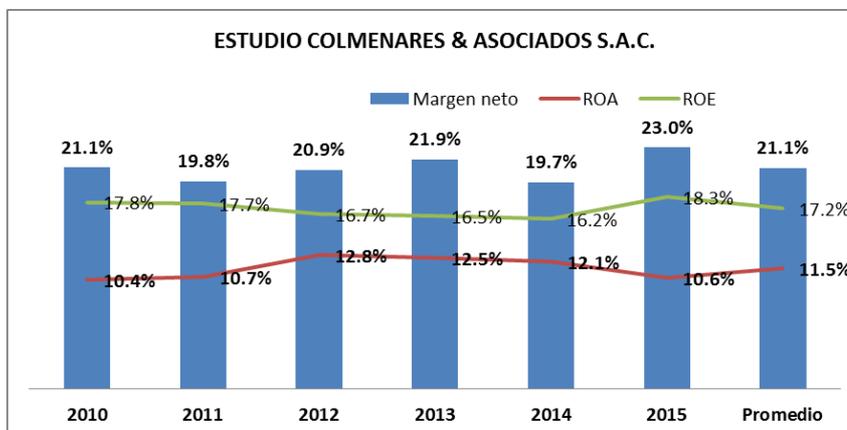
ESTUDIO COLMENARES & ASOCIADOS S.A.C.							
RATIOS DE RENTABILIDAD (2010-2015)							
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Promedio
Margen neto	21.1%	19.8%	20.9%	21.9%	19.7%	23.0%	21.1%
ROA	10.4%	10.7%	12.8%	12.5%	12.1%	10.6%	11.5%
ROE	17.8%	17.7%	16.7%	16.5%	16.2%	18.3%	17.2%

Fuente: Estudios Colmenares & Asociados.

El ROA de la empresa se ha estado manteniendo fluctuante entre el 10.4% y el 12.8%, el mínimo y máximo respectivamente, y también entre los años 2010 y 2012. Como vemos la amplitud de variación no es grande, siendo apenas de 2.4%, de manera que el promedio que se podría replicar a largo plazo sería de 11.5% (siempre y cuando las condiciones se mantengan).

Este rendimiento nos indica que de cada 100 soles de activos éstos rentabilizan en promedio 11.5 soles de utilidad neta.

Figura V.4. Ratios de rentabilidad (2010-2015).



Fuente: Elaboración propia.

Para un accionista el rendimiento mínimo para una empresa del sector es de 15.4%, es decir, este accionista debería estar contento con el promedio que la empresa le está ofreciendo en los últimos 6 años con 17.2%, ya que está ganando más de lo que se espera mínimamente que gane. El mejor año de la empresa fue el 2015 donde el ROE se situó en 18.3%, donde por cada sol invertido los accionistas están recibiendo 0.183 centavos de sol de ganancia.

Cabe manifestar que el rendimiento fue un quiebre positivo para la empresa, ya que el rendimiento de los accionistas en años anteriores venían de una tendencia negativa, cayendo lentamente desde lo 17.8% en el 2010 hasta los 16.2% en el 2014, para finalmente recuperarse en el 2015 y alcanzar los 18.3% de rendimiento, lo cual se observa en la Figura V.4.

En suma, se puede afirmar que la empresa goza de buena salud financiera, teniendo ratios de endeudamiento dentro del patrón del mercado, con un buen margen de ventas que le permitiría de ser el caso hacer gastos adicionales -como contratar o mejorar el personal y/o realizar un plan de marketing- ya sea en el Perú o en el extranjero.

5.3. Análisis de resultados de las entrevistas y encuesta.

En este punto se analizarán todos los resultados obtenidos de las entrevistas y

encuestas realizadas.

5.3.1. Entrevistas.

Las entrevistas fueron realizadas a cinco abogados (ANEXOS 3,4,5,6,7) y a dos ejecutivos de la empresa (ANEXO 8), este grupo de personas es conocido por su gran peso en el rubro de propiedad intelectual que complementan la experiencia sustancial que cubre cuestiones tales como patentes, marcas comerciales, derechos de autor y competencia desleal, con fuertes capacidades en el manejo de derechos de adquisición de propiedad intelectual y el trabajo de litigios. El objetivo de las entrevistas fue entender las opiniones sobre la internacionalización, si es una alternativa de crecimiento y si recomiendan a cualquier estudio jurídico especializado en propiedad intelectual a que su internacionalización (ANEXO 9).

5.3.2. Encuestas.

Las encuestas fueron realizadas a 103 personas (ANEXO 10), del rubro de los buffet de abogados que tiene lista o están listados para extender su capacidad al extranjero, pero previamente se incluía en la encuesta a 19 personas de los diversos rubros de la industria para tener una idea general de lo que puede estar opinando la población en general. Se presenta la lista de estudios jurídicos especializados en propiedad intelectual a los que se encuestó, seleccionados en la revista Chambers & Partners, adjunto Tabla V.5 como referencia.

Tabla V.5. Relación de estudios jurídicos especializados en PI.

POBLACION EN INTELLECTUAL PROPERTY		
Estudios Juridicos en Intellectual Property	Partnerts	Qualified Lawyers
Barreda Moller - Intellectual Property	2	15
Estudio Echecopar - Member Firm of Baker McKenzie International - Intellectual	2	3
Rodrigo, Elías & Medrano Abogados - Intellectual Property	2	3
Muñiz, Ramírez, Pérez-Taiman & Olaya - Intellectual Property	6	7
Thorne, Echeandia & Lema Abogados - Intellectual Property	1	3
Allende & García Abogados - Intellectual Property	3	5
Estudio Colmenares - Intellectual Property	0	1
Durand Abogados - Intellectual Property	4	11
Francisco Espinosa Bellido Abogados - Intellectual Property	2	3
Osterling Abogados - Intellectual Property	3	3
BARLAW - Barrera & Asociados - Intellectual Property	2	5
BRDA ABOGADOS - Intellectual Property	3	0
Casahierro Abogados - Intellectual Property	1	4
CMS GRAU - Intellectual Property	1	8
Fernández-Dávila & Bueno - Intellectual Property	2	3
Hernández & Cía. Abogados - Intellectual Property	1	3
Lazo, De Romaña & CMB Abogados - Intellectual Property	2	1
Estudio Olaechea - Intellectual Property	1	1
TOTAL:	38	79
		117

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2.1. Cálculo del error.

Debido a que teníamos una población finita de sólo 117 personas, se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 p(1-p)N}{e^2(N-1) + Z^2 p(1-p)}$$

Estadísticamente, al no saber el nivel de respuesta, se asume que hay un 50% de probabilidades que sea afirmativa y un 50% que sea en contra. Por otro lado, un intervalo de confianza del 95% y un 5% de error es lo mínimo aceptado al hacer este tipo de análisis, como se aprecia en la Tabla V.6.

Tabla V.6. Datos estadísticos iniciales de la encuesta.

Probabilidad a favor (P):	50%
Probabilidad en contra (Q):	50%
Intervalo confianza:	95%
N (Poblacion)	117
Z	1.96
Error (e):	5%
Número de encuestas (n)	89.86

Fuente: Elaboración propia.

Con la información anterior se tiene que el número de encuestas mínimas a realizar sería de 90.

Debido a que en realidad se hicieron 13 encuestas adicionales debido al límite de tiempo y el apoyo de los encuestados se hizo un nuevo cálculo del error de las respuestas.

Se tiene que la fórmula es la siguiente para hacer el cálculo del error:

$$e = \sqrt{\frac{\frac{Z^2 p(1-p)N}{n} - Z^2 p(1-p)}{N-1}}$$

Reemplazando la información con la ya seleccionada previamente, como es la probabilidad a favor y en contra ambos del 50%, la población a la que se dirigió que es del 117 personas y con una muestra tomada de 103 personas, el error resultante

baja del 5% a solo el 3.35%, es decir que se bajó casi un 33%, como se puede observar en la Tabla V.7.

Tabla V.7. Datos estadísticos finales de la encuesta.

Probabilidad a favor (P):	50%
Probabilidad en contra (Q):	50%
Intervalo confianza:	95%
N (Poblacion)	117
n (Muestra)	103
Z	1.96
Error (e):	3.35%

Fuente: Elaboración propia.

5.3.2.2. Desarrollo de la encuesta.

La encuesta se realizó entre el 12 de agosto y 19 de agosto del año 2017 a 113 personas de las más diversas profesiones, se detalla Tabla V.8 como referencia.

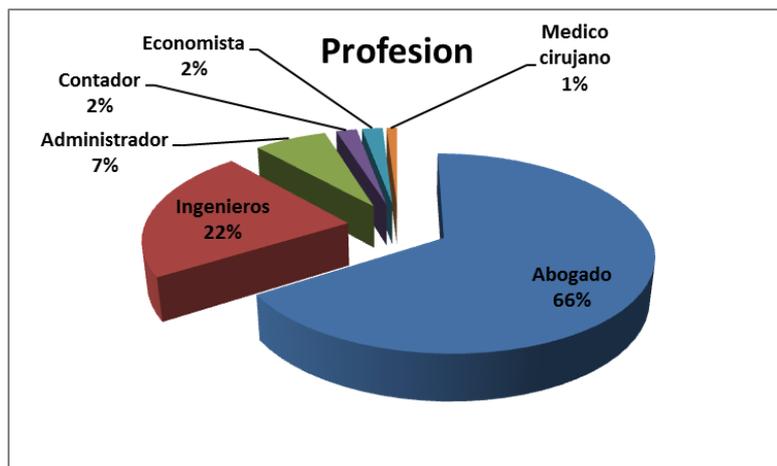
Tabla V.8. Relación de personas encuestadas según profesión.

Profesion	Cantidad	Porcentaje
Abogado	68	66.0%
Ingenieros	23	22.3%
Administrador	7	6.8%
Contador	2	1.9%
Economista	2	1.9%
Medico cirujano	1	1.0%
Total general	103	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Los abogados representaron el 66% de los encuestados, los ingenieros el 22.3%, los administradores el 6.8% y finalmente también se encuestó a contadores, economistas y médicos, se observa en la Figura V.5.

Figura V.5. Relación de personas encuestadas según profesión.



Fuente: Elaboración propia.

La mayor parte de las encuestas se realizaron al personal de empresas locales con el 93.2% de participación y sólo participaron trabajadores de empresas extranjeras en un 6.8%, se observa en la Tabla V.9.

Tabla V.9. Relación de empresas locales y extranjeras

Empresa	Cantidad	Porcentaje
Extranjero	7	6.8%
Nacional	96	93.2%
Total general	103	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

En realidad debemos mencionar que los estudios jurídicos en su gran mayoría pertenecen a empresarios locales y la mayoría de sus trabajadores son profesionales del sector derecho, adjuntamos como referencia Figura V.6.

Figura V.6. Relación de empresas locales y extranjeras.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, sólo las empresas iniciales a las que se encuestó son empresas que poseen patentes entre una a 100, pero como no es el *core* de la encuesta no se

profundizará en dicho análisis.

5.4. Interpretación de resultados de las entrevistas y encuesta.

5.4.1. Entrevistas:

Tenemos como resultado de todas las entrevistas realizadas, que todos los expertos coinciden que la internacionalización para las empresas especializadas en propiedad intelectual es importante y necesaria, que debería incorporarse como un objetivo estratégico para ser usado como plan de contingencia en algún momento que la empresa tenga problemas en las operaciones de su país de origen, porque le eleva el prestigio y la hace más competitiva (ANEXO 10).

5.4.2. Encuestas:

Como se puede ver, la encuesta ha estado enfocada a empresas del sector porque lo que se necesita es saber de las experiencias de otras empresas en el exterior que sirvan ejemplo.

Recordemos que el sector al que nos referimos son estudios jurídicos de propiedad intelectual, siendo éste un sector muy importante en la actualidad, ya que la globalización ha ocasionado la industrialización internacional de los productos, ensamblándose ahora en diferentes países, por lo que urge la necesidad de proteger la propiedad intelectual en dichos países.

Cabe señalar que la mayor inversión está hecha ya que el *know-how* de la empresa es amplia, pero es importante saber qué es lo que han hecho empresas que nos han antecedido en el mercado externo.

Es necesario recordar que no es muy fácil manejar las encuestas y que no hay muchas personas dispuestas a tomarse un tiempo para realizarlas, sobre todo de la categoría de los encuestados, ya que ellos eran de mando medio hacia arriba.

Las respuestas fueron dadas por 103 personas que laboran principalmente en estudios jurídicos de propiedad intelectual, de ellas 66% son abogados, y finalmente nos situamos en la respuesta de 44 empresas que llegaron a internacionalizarse, se detalla un análisis de las respuestas obtenidas de todas las encuestas realizadas (ANEXO 11).

Del total de los encuestados existe unanimidad en considerar que la finalidad de la internacionalización es crecer como empresa, asegurar un crecimiento estable, cumplir sus objetivos trazados a largo plazo, aumentar la participación total creando una nueva perspectiva de negocio, además se vio que también se podría generar beneficios fiscales con esta incursión al exterior, estos resultados se alcanzaron con la pregunta 2 sobre las razones para internacionalizarse como empresa.

En la tercera pregunta se trata las principales barreras que tienen las empresas peruanas para su internacionalización. La capacidad financiera, la imagen, la falta de identificación de oportunidades fueron los aspectos que principalmente se identificaron como debilidad de las empresas peruanas.

En la cuarta pregunta se encontró que la baja participación de las empresas peruanas en el extranjero se debía a un sinnúmero de razones, donde las más repetidas fueron la falta de visión, estrategia, propuesta de negocio definida, capacidad de financiamiento, atención a la demanda, medios de transporte, etc. Como se puede apreciar estas razones se tienen cuando las empresas no tienen un norte definido.

En la quinta pregunta se busca identificar de los encuestados cuáles de ellos trabajaban en una empresa peruana internacionalizada, siendo el 43% pertenecientes a este grupo, es decir 44 encuestados.

Por la modalidad de ingreso en otros mercados se hizo la pregunta seis, siendo la filial y/o subsidiaria la más escogida por las empresas internacionalizadas con el 50%, el 26.2% se internacionalizó con el *joint-venture* y el 21.4% mediante licencias. Esto quiere decir que las empresas normalmente arriesgan bastante y se encomiendan a ingresar en su totalidad en el mercado extranjero.

Los motivos de la internacionalización fue el cuestionamiento en la séptima pregunta, respondiendo los encuestados que la visión fue el motivo más importante en cuanto a su internacionalización, con casi con el 100% de las respuestas, en segundo lugar el 56% dijo que la internacionalización les daría ventajas operativas tanto en el país local como en el internacional, y un 50% indicó que buscaba aprovechar a los clientes extranjero que tenía. Éstas son las principales razones por las cuales dichas empresas pensaron en el mercado externo.

En la octava pregunta se enfocó en saber las variables que se usaron durante el proceso de internacionalización, siendo las más repetidas los costos del proceso con 93%, en segundo lugar la identificación de las competencias de la empresa con un 91% y en tercer lugar se encuentran la identificación de los factores internos y externos y la visión y misión asertiva de la empresa con el 84% de los resultados favorables.

Finalmente con la pregunta nueve se consultó sobre los resultados de la internacionalización, de esta manera el 91% señaló que la empresa mejoró su imagen y adquirió experiencia, un 82% de las respuestas indicó que se logró incrementar las ventas y las utilidades, y finalmente el 55% refirió que se logró aumentar las participaciones (no necesariamente se logra aumentar las utilidades con aumento de participaciones sino también con ahorro en costos o por el contrario con una subida de precio sobre todo en el mercado externo).

De esta manera, recomendaríamos al Estudio Colmenares & Asociados que ponga una filial, pero que haga un estudio crítico de sí misma, su posición dentro del Perú y como podría ser su posición en Ecuador, con las ventajas y desventajas que esto traería.

5.5. Análisis cruzado.

Como podemos ver, los modelos de internacionalización en todo momento buscan estrategias para que las empresas puedan lograr una correcta internacionalización en el actual mundo globalizado.

La evolución de las estrategias se relaciona con temas generales como lo plantea Johanson & Vahine en el año 1977, quien divide en tres partes el modelo, donde la primera parte es un análisis general o conocimiento como ellos lo llaman (en realidad el conocimiento abarca desde la propia empresa hasta el mercado al cual se va a llegar), la segunda parte es el compromiso y toma de decisiones que se ve influenciada por los resultados del conocimiento anterior, en él se seleccionan los mercados y se lanzan objetivos, finalmente se llega a los compromisos pero con el mercado actual éste es cuando ya se llegó al resultado final.

El esquema planteado es bastante simple, ya que se generaliza muchas partes ya

que no se toma en consideración los detalles o las acciones concretas que se llevarán a cabo.

Para la empresa Estudio Colmenares & Asociados, que es una empresa de servicios *hard* (servicios que pueden ser trasladados de un lugar a otro sin mucho costo o inversión de por medio) del rubro de los estudios jurídicos y de propiedad intelectual necesitamos algo más detallado, más acomodado a nuestras necesidades y que nos indique qué pasos específicos se deben ejecutar para ver si efectivamente nos conviene o no la internacionalización.

Cabe señalar que no se trata únicamente que la empresa quiera crecer y salir del tabú de toda empresa jurídica -que piensan que el derecho es propio de cada país-, sino que existe la presión de la inminente vigencia del Protocolo de Madrid.

El Protocolo de Madrid afecta al estudio de abogados, ya que el 60% de sus ingresos son generados por la inscripción de marcas y revalidación de las mismas, a lo que debe agregarse que el 95% de este 60% son marcas extranjeras, por lo que al ponerse en ejecución el Protocolo de Madrid muchas de las empresas internacionales ya no tendrán que hacer gestión alguna de su marca o patente en el Perú, sino que simplemente podrán hacerlo en su país de origen a un costo menor, de esta manera el 57% de los ingresos actuales se perderían para la empresa. Los ingresos actualizados podrían significar un promedio de 4.4 millones de soles en ventas, quedando prácticamente licuadas las utilidades actuales.

Entonces el fin de la internacionalización es ir hacia otros mercados para ofrecer el mismo servicio que *a posteriori* no se podría ofrecer en nuestro país, y ventaja sería que la venta del servicio sería a los mismos clientes que se tiene en el Perú.

Cabe mencionar que las empresas transnacionales normalmente invierten en Perú, Chile y Colombia, considerándose a Ecuador un país de paso, porque cuenta con una población relativamente grande en un espacio pequeño, no obstante tiene una economía saludable, y si bien tiene problemas de riesgo político, ha sabido diferenciar el aspecto económico de lo político.

Entonces el plan es reformular los servicios legales en el Perú y migrar a Ecuador, que tiene un alto índice de piratería y aún no firma el Protocolo de Madrid

(proyectándose recién dentro de 5 años).

Como se puede apreciar, los modelos de internacionalización están diseñados más para empresas que van a ingresar a otros mercados con productos que con servicios, como el caso del Estudio Colmenares & Asociados.

El modelo que se tomará como base o a referenciarse será el de Miller porque tiene un nivel de detalle que nos permite ver la parte macro de ingresar a otro país desde un punto de vista sólido.

El detalle del análisis de los otros modelos también formará parte de nuestro análisis, pero serán adecuados a un modelo de servicios *hard*.

Lo importante de los modelos Yip (1998) y Root (1987) es que nos dejan puntos claves que no toman en cuenta o los elimina de su análisis Miller, como son el plan estratégico, selección del mercado, objetivos y metas o tal vez modos de ingreso.

Cabe resaltar que lo importante de nuestro modelo es que tiene un inicio -donde se planifica hacia dónde queremos llegar-, un plan de acción -que deriva en un plan de contingencia- y finalmente un plan de qué hacer cuando se logra el objetivo.

Debemos analizar también exactamente cómo es el servicio legal que se ofrece, podemos ver que la inversión -que está compuesta de activos fijos, intangibles y gastos pre-operativos- no es muy alta puesto que sólo se necesita una oficina -que puede ser propia o alquilada-, los gastos pre-operativos son similares a los del Perú (aunque demoran más) para la constitución de una empresa, no se necesitará capital de trabajo puesto que los pagos son con anterioridad a la culminación del servicio y se aprovechará los intangibles se tienen en Perú, desde los *software* (aunque se necesitarían permisos), clientes (son casi los mismos en Ecuador), capital humano que puede trasladarse (ya que no es muy distante: 5 horas ida y vuelta), o utilizando como herramienta de comunicación Skype, es decir la inversión es sencilla y baja.

Por otro lado, la competencia es muy incipiente pues el Estudio Colmenares & Asociados ha tenido infinidad de consultas de sus pares de Ecuador y en muchos casos ha servido a los clientes de dichos Estudios en Ecuador directamente, además que ninguno se dedica en exclusividad como lo hacemos actualmente y no es el *core* de sus negocios.

Debido a la no existencia de este tipo de estudios, los abogados tampoco se especializan en estos temas, por ello la única inversión que se realizaría sería en capacitar un grupo pequeño de abogados para que trabaje directamente con los clientes en Ecuador.

También debemos saber que nuestro negocio es *B to B*, es decir es un negocio que sirve en la mayoría de los casos a empresas, por lo que la importancia del marketing es diferente y el gasto también (normalmente el gasto es mayor cuando es *B to C*), de esta manera éste podrá ser menor porque los clientes de alguna manera serán llevados desde Lima.

Desde el primer momento se pensó que el modelo de Miller era el más adecuado, no obstante para estar seguros se decidió cuantificar cada modelo según una escala del 1 al 10 para cada categoría de clasificación. Se clasificaron en cinco, muy general, específico, estratégico, puntos claves y para la empresa. Estas categorías se ponderaron con 0.5, 1.5, 2.5, 1.5 y finalmente 4.0 respectivamente. En conclusión, el modelo de Miller obtuvo una calificación de 7.2 sobre 10, frente al modelo de Yip que tuvo 6.3, tal como se aprecia en la Tabla V.10.

Tabla V.10. Selección del modelo.

SELECCIÓN DEL MODELO					
Clasificación	Ponderación	Johanson & Vahine 1977	Yip 1998	Root 1987	Miller
Muy general	0.5	10.0	7.0	8.0	5.0
Específico	1.5	1.0	3.0	4.0	9.0
Estratégico	2.5	4.0	8.0	7.0	6.0
Puntos clave	1.5	3.0	7.0	6.0	6.0
Para la empresa	4.0	3.0	6.0	5.0	8.0
Total	10.0	3.3	6.3	5.7	7.2

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera el modelo propuesto de internacionalización se basará en el modelo de Miller pero también tomará en cuenta algunos aspectos de los demás modelos.

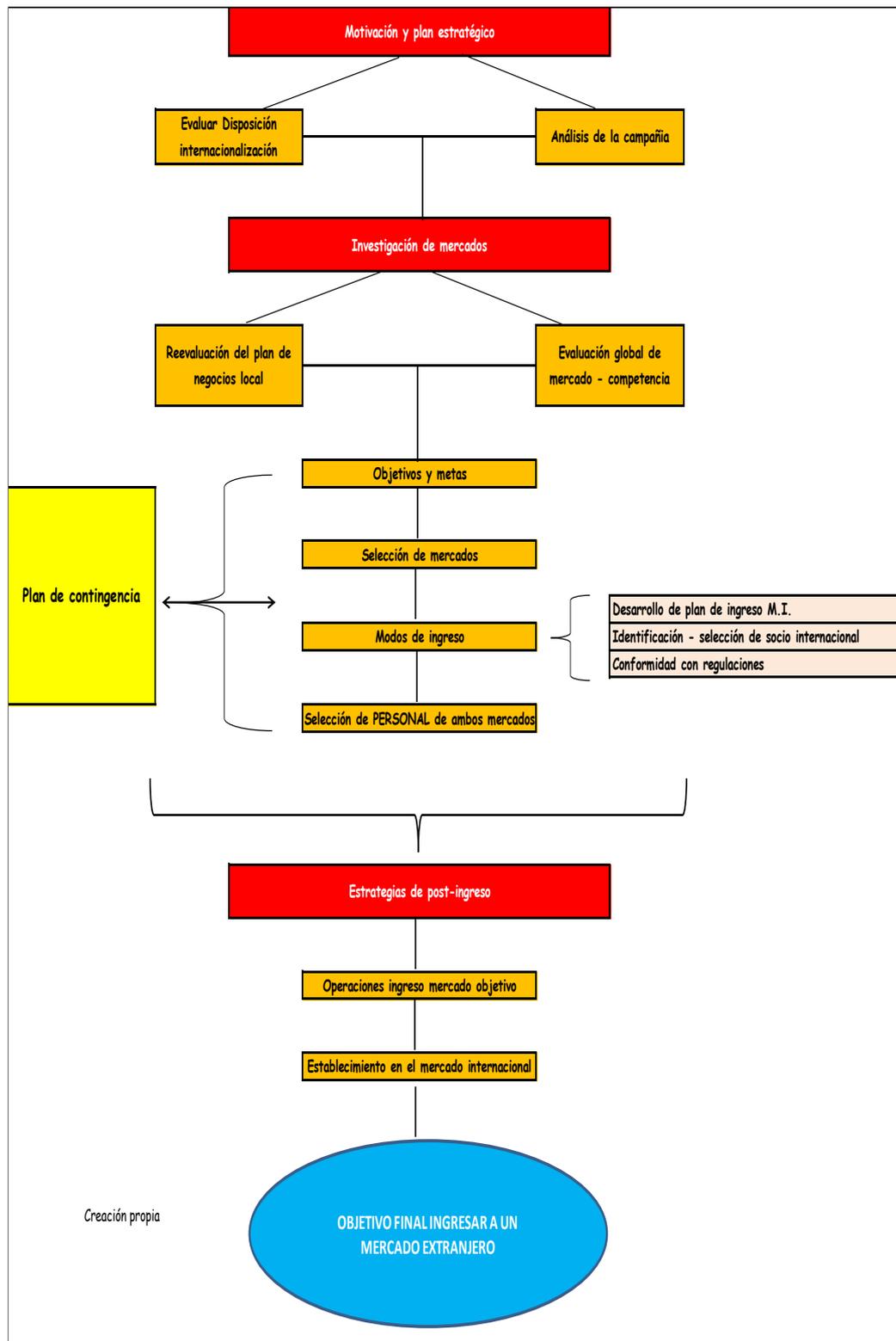
5.6. Modelo propuesto para la internacionalización.

Como se mencionó con anterioridad nuestro modelo de ingreso al mercado

ecuatoriano se basará en el modelo de Miller pero con aspectos agregados de los otros modelos, con el fin de adecuarlo a nuestra situación.

En primer lugar debemos identificar los motivos que nos lleva a la internacionalización y diseñar un plan estratégico para ello. Para nuestro caso la principal motivación es que debemos salir del mercado local porque nuestros ingresos se reducirán con aceptación del Protocolo de Madrid, por lo que nuestro plan estratégico se une a nuestro precepto de generar la mayor rentabilidad a nuestros accionistas, para ello debemos generar más utilidades a una menor inversión, y para generar más utilidades debemos vender más, lo cual hace necesario migrar a un mercado extranjero.

Figura V.7. Modelo de internacionalización para la empresa Estudio Colmenares & Asociados.



Fuente: Elaboración propia.

Después de hacer el análisis en Ecuador, que es el país más idóneo, por la cercanía y las características culturales asimilables al Perú, y sobre todo porque se cuenta con clientes, a ello debemos sumar que el desarrollo de la propiedad intelectual todavía es incipiente en dicho país, por lo tanto el mercado es aún “virgen” y existe la

necesidad de un servicio como el que ofertamos.

Por otro lado, la predisposición de la compañía es real, con motivo del Protocolo de Madrid, como ya se explicó, por lo que la plana gerencial ya está preparada y la plana menor está dispuesta a seguir con el plan, esto debido a que existe la posibilidad de que ellos puedan gerenciar la filial en Ecuador.

El análisis de la compañía nos define que hay capital financiero para invertir en Ecuador, los márgenes que se tienen actualmente nos permite financiar gastos adicionales y los accionistas están convencidos que el horizonte es el correcto, como podemos observar en la Figura V.7.

5.7. Análisis de las variables del modelo propuesto.

Pasaremos a analizar punto por punto el modelo que hemos desarrollado para que un estudio jurídico de propiedad intelectual ofrezca servicios *hard* en el extranjero. Para ello se propuso una serie de variables que deben analizarse punto por punto a fin de que pueda ejecutarse. De esta manera, la plana directiva se tiene que fijar una meta y a dónde quiere dirigir la empresa con el fin de generar un objetivo principal a largo plazo.

El siguiente paso al tener un plan estratégico, disposición y espaldas financieras es la investigación del mercado. Para ello se hizo el análisis de los mercados cercanos y donde sería recomendable invertir, no sólo por la cercanía sino por el desarrollo del mercado y la competencia.

El análisis se hizo bajo seis categorías en las que se analiza la competencia, el riesgo país, el desarrollo del mercado, la cercanía, los clientes y la oportunidad. La ponderación se ha dado por la importancia que tiene cada uno de los componentes y la calificación obedece a las características de cada país. Dicha calificación está entre los valores de 1 al 10, donde 1 es el peor y 10 es el mejor para el negocio.

El resultado obtenido es que Ecuador califica como el mejor país para invertir con un valor de 6.8, seguido de Colombia con 6.4 de calificación. Ecuador obtuvo esta calificación por la baja competencia dentro de su mercado, el poco desarrollo del mercado, los clientes y la oportunidad que ha surgido, como se observa en la Tabla V.11.

Tabla V.11. Selección del para invertir

SELECCIÓN DEL PAIS PARA INVERTIR						
Categorías	Pesos	Chile	Colombia	Bolivia	Ecuador	Argentina
Baja Competencia	1.2	6.5	7.0	8.5	8.0	5.0
Bajo riesgo País	1.2	7.0	6.0	3.0	3.5	2.0
Poco desarrollo del mercado	1.5	7.0	7.0	8.5	8.0	5.0
Cercanía	1.0	3.0	3.5	4.5	4.0	2.0
Clientes	3.0	6.0	7.0	3.0	7.0	2.0
Oportunidad	2.1	5.0	6.5	5.0	8.0	5.0
TOTAL	10.0	5.8	6.4	5.1	6.8	3.4

Fuente: Elaboración propia.

De esta manera la investigación de mercados nos da un resultado importante a favor de invertir en Ecuador. Para tomar esta decisión se hizo no sólo el análisis del mercado y la competencia sino también la revaluación del mercado local, pues este cambio también afectará al mercado local ya que va a generar una “canibalización” entre el mercado peruano y el ecuatoriano.

Para poder desarrollarse la empresa debe ponerse meta y objetivos, de esta manera la meta es el crecimiento de la rentabilidad, mejorando la utilidad de la empresa controlando las inversiones y el endeudamiento, para obtener un ROE superior a su costo de oportunidad (15.4%).

Los objetivos para llegar a la meta serán:

- Incrementar las ventas
- Restringir las inversiones a lo estrictamente necesario.
- Gastar para generar ventas
- Contratar personal idóneo
- Endeudarse al nivel correcto que te permita tener un costo de oportunidad de la empresa lo suficientemente bajo para generar mayor valor a la empresa.

El mercado elegido ha sido Quito, la otra ciudad que podría haberse elegido es Guayaquil pero no cumplió los objetivos debido a que las entidades públicas preferentes para el negocio se ubicaban en su mayoría en Quito, además los vuelos internacionales tienen más frecuencia con Lima, el clima es más benigno que en la costa y finalmente las mejores cátedras de Derecho se dan en la capital del País.

Tabla V.12. Selección de la ciudad

SELECCIÓN DE LA CIUDAD			
Categorías	Pesos	Quito	Guayaquil
Clientes	2.6	7.0	7.0
Organismos Gubernamentales	2.4	8.0	6.5
Vuelos internacionales	1.0	4.0	3.5
Clima	1.2	5.0	3.5
Capital humano	2.8	6.0	5.5
Total	10.0	6.4	5.7

Fuente: Elaboración propia.

Para esta elección también se ponderó en las categorías mencionadas, con los puntajes del 1 siendo el peor resultado y 10 la calificación perfecta.

El resultado final nos da a Quito con un valor de 6.4, frente a Guayaquil con un valor de 5.7, tal como se aprecia en la Tabla V.12.

Para poder ingresar al mercado ecuatoriano la empresa tiene un plan diseñado con anterioridad, en el cual se asegura tener un mínimo de clientes para cumplir con los preceptos de rentabilidad que a sí misma se exige. Este plan de acción tiene una guía de cómo mantener a los clientes actuales que tiene en el Perú, pero que también tienen intereses en el país del norte, como captar nuevos clientes tanto extranjeros como locales con el atractivo que la misma asesoría se le pueda dar en un mercado del doble de habitantes y de mejor ingreso per cápita como es el Perú.

Debido a que los clientes son “seguros”, la parte de la inversión en el país del norte es básicamente una oficina, no siendo necesario requerir de una persona natural o jurídica que preste ayuda, por lo que la necesidad de un socio está descartada.

Debido a que es una empresa de orden jurídico, previamente se ha tenido que estudiar la legislación ecuatoriana, por lo que no será necesario la conformidad con las regulaciones, pues ya se cumple con las exigencias legales existentes.

Un producto tiene tres componentes de costos que son materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos de fabricación, en el caso de un servicio como éste, los materiales directos son inexistentes (sólo se gasta en hojas, papeles, recibos, contratos, etc., cuyos costos son ínfimos), por lo tanto los costos están compuestos de mano de obra directa y de costos indirectos de fabricación.

En el caso de la mano de obra, éstos son servicios que prestará un personal especializado en derecho de propiedad intelectual, por ello para la empresa esto será lo más importante, por lo que será necesario enviar personal especializado de Lima a capacitar al personal ecuatoriano, después de haberlo seleccionado.

Después de estar seguros de querer crecer hacia fuera de las fronteras, estar preparados anímicamente y profesionalmente, tener respaldo financiero, seleccionado el mercado, la ubicación de éste, diseñado el plan de avance y seleccionado el personal, seguiremos por las estrategias post-ingreso.

El plan de contingencia está constituido por el mercado colombiano, debido a que tiene la segunda mejor calificación, desarrollo del tema del Protocolo de Madrid (que no nos favorece) pero que nos puede permitir ser el enlace con Venezuela (cuando en un futuro se arreglen los problemas políticos, económicos y sociales de dicho país), Panamá (un país que últimamente tiene un desarrollo económico a ritmos chinos) y todo Centroamérica (al cual le falta mucho tiempo para poner en ejecución el Protocolo de Madrid).

Ahora bien, teniendo un plan de contingencia podemos continuar con el ingreso al mercado ecuatoriano a través de Quito y posterior establecimiento.

Las primeras operaciones no sólo deben ser el establecimiento, la selección y adecuación del personal, sino también la creación de valor mediante la generación de las ventas y por ende de utilidades.

5.8. Descripción del modelo exportación de la empresa Estudio Colmenares & Asociados.

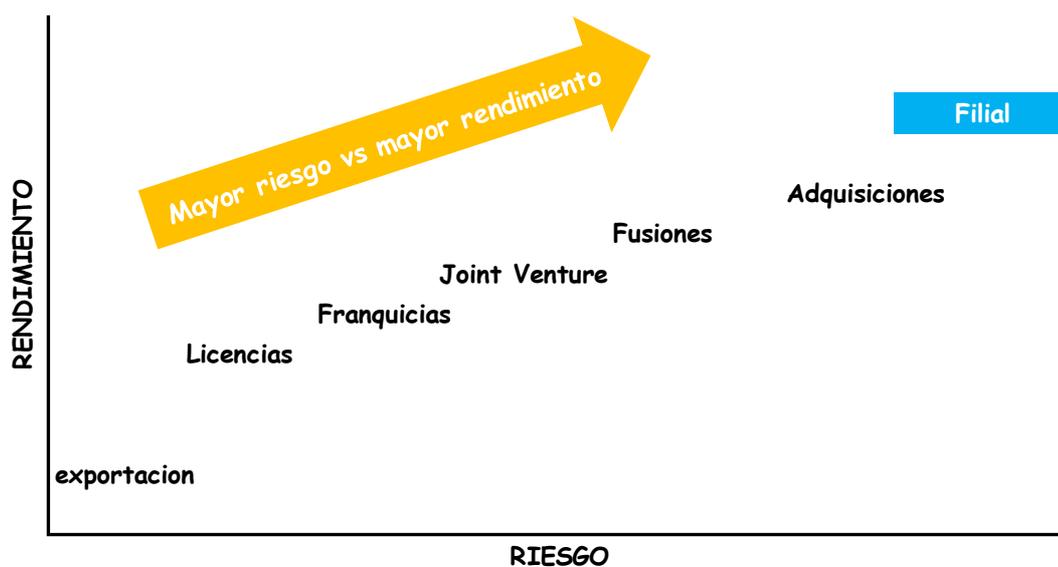
Existen varios modelos de exportación de productos y servicios, es decir cómo debemos hacer para poder internacionalizarnos. La estructura más simple es mediante una empresa que compre nuestro producto o servicio y lo venda en un mercado foráneo, en este caso el riesgo de nuestra empresa es mínimo al no preocuparse de la venta o de buscar clientes, ya que éste riesgo ha sido cedido a la empresa que se encarga de la exportación. De esta manera, al tener un riesgo bajo, las ganancias también son mínimas y el control sobre el producto y/o servicio también es bajo. Este tipo de exportación es la llamada exportación pasiva.

El otro modelo más “osado” se da cuando la empresa abre oficinas o filiales en el mercado internacional, en este caso la ganancia en su totalidad es para la empresa, pero el riesgo también es total, pues el país puede terminar rechazando el producto y/o servicio.

En caso la empresa se dé cuenta que no hay acogida, si no tiene una filial no necesitará seguir intentándolo, y aprenderá de dicha experiencia, no obstante en el caso contrario la pérdida es total, pues se perderá la inversión realizada en la filial.

También hay modelos intermedios, que significa la asociación directa y con grados de asociación, donde la licencia es el menor grado de asociación y la adquisición es el mayor grado de asociación para el exportador, pues en esa situación el exportador realiza mayor inversión, por lo que el riesgo también es mayor.

Figura V.8. Análisis del riesgo vs. el rendimiento.



Fuente: Elaboración propia.

En nuestro caso concreto, debido a que se pretende obtener la mayor rentabilidad posible se ha apostado por tener una filial en Ecuador, es decir asumir más riesgo. No obstante, dicho riesgo se verá menguado debido a que la inversión es mínima y a que la mayor y más importante inversión ya se hizo en el Perú. Por otro lado la asociación con un socio o una empresa socia en Ecuador no daría gran aporte ni en inversión (porque la inversión es pequeña) ni en *know-how* (porque como manifestamos normalmente muchas empresas legales ecuatorianas son clientes), a lo que podemos

agregar que las ventas no serían de gran ayuda porque la mayoría de los clientes tienen filiales o empresas asociadas en Ecuador.

Se ha visto que lo más conveniente es tener una filial en Ecuador, como oficina comercial y legal en Quito, personal ecuatoriano, pero directivos peruanos enviados del Perú, tal como se observa en la Figura V.8.

La idea es aprovechar la coyuntura para la internacionalización, con el fin de llegar a explotar otro mercado con los recursos, experiencia y conocimientos obtenidos por la empresa.

Para estar seguros que es la mejor decisión se llevó a cabo un análisis cuantitativo de la viabilidad de invertir en solitario en Ecuador.

5.9. Resultados de la prueba del modelo en la empresa Estudio Colmenares & Asociados.

Para poder cuantificar el modelo de selección de ingreso a Ecuador, se calificó en cinco categorías: inversión, generación de ganancias, ventas, riesgo e imagen de la empresa tanto en Ecuador como en general también en el Perú, tal como se puede apreciar en la Tabla V.13.

Se considera que las ganancias que generan es la mayor ponderación que va a tener con un 36%, en segundo lugar el peso del riesgo que también es importante evaluarlo (aunque no se perdería mucho en caso el negocio no resulte exitoso en Ecuador, sería una experiencia importante de la empresa para futuros pasos hacia su internacionalización) sería del 26%.

La inversión tendría sólo un peso de 14% porque no se considera tan importante, pero las ventas sí tendrían una importancia mayor, por eso se le consideraría un 16% pero mucho menos importante que las ganancias (porque eso sí es lo neto que se va a generar).

Finalmente la imagen nos dejaría con un 8% de peso, que también debemos mostrarla porque no es lo mismo presentarse como una empresa que trabaja en el Perú, que decir que trabaja en dos países por más cercanos y limítrofes que seamos con Ecuador.

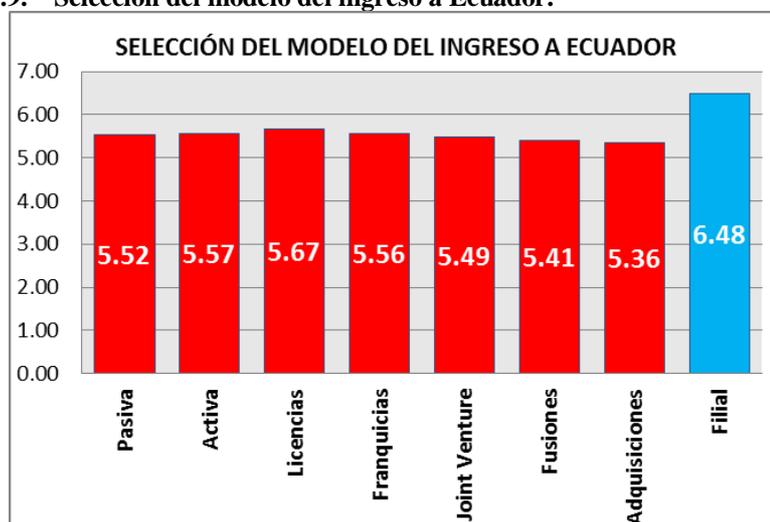
Tabla V.13. Selección del modelo del ingreso a Ecuador.

SELECCIÓN DEL MODELO DEL INGRESO A ECUADOR									
		EXPORTACION		ASOCIACION					SOLO
Categorías	Ponderación	Pasiva	Activa	Licencias	Franquicias	Joint Venture	Fusiones	Adquisiciones	Filial
Inversión	1.4	9.00	7.5	7.0	6.5	6.0	4.0	3.0	4.0
Ganancias	3.6	3.00	4.0	4.5	5.0	5.5	6.0	6.5	8.0
Ventas	1.6	4.00	4.5	5.0	5.0	5.0	6.0	6.0	8.0
Riesgo	2.6	9.00	8.0	7.5	6.5	5.5	4.5	4.0	4.0
Imagen	0.8	2.50	3.5	4.0	4.5	5.5	7.0	7.5	9.0
Total	10	5.52	5.57	5.67	5.56	5.49	5.41	5.36	6.48

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la categoría inversión, se ha considerado que ésta tendrá mayor valor para el caso de la exportación pasiva, pues casi no se invertirá, pero en el caso de la filial no es la más baja debido a que gran parte de la inversión ya se realizó en Perú. Por su parte, las ganancias serán mejores con una filial, ya que los ingresos serán íntegramente para la empresa, por ello tiene una calificación de 8 y no es perfecta con 10 porque siempre hay situaciones desfavorables que no nos permiten llegar al mejor valor. Asimismo, debido a que la asociación no va a generar más clientes, la filial es la mejor opción en relación a las ventas. Por último, en el caso de la exportación pasiva el riesgo es efectivamente menor y la responsabilidad disminuiría, por ello se califica con 9 a este modelo de ingreso.

Figura V.9. Selección del modelo del ingreso a Ecuador.



Fuente: Elaboración propia.

La imagen de la empresa va a ser mucho mayor en el caso de la filial porque demostrará que nuestra empresa está creciendo no sólo en el Perú, sino también en el extranjero, por lo que la calificación es casi perfecta, llegando a 9.

Ponderando estos valores por los pesos anteriores se ha obtenido una segunda

mejor calificación al caso de la licencia, es decir ceder nuestros derechos a alguna empresa que pueda manejarla en Ecuador, éste sería nuestra segunda mejor opción o un plan de contingencia en caso de que por algún tipo de reglamentación o de retiro de la confianza de algún accionista no podamos entrar a Ecuador directamente.

La mejor opción es poner una filial en Ecuador, como se observa en la Figura V.9, el puntaje ha sido de 6.48 frente a la segunda mejor opción que fue de 5.67. Para esta decisión como lo habíamos pensado inicialmente importó el hecho que las ganancias van a ser sólo para la empresa, o dejar de ganar con otro cliente o socio, también importó la generación de ventas y la participación que podamos tener en general, ésta también es una medida de imagen y prestancia tanto nacional como en el extranjero.

Para cualquier empresa la imagen es importante, sobre todo sabiendo que en el caso peruano son pocas las empresas que se aventuran a ir más allá de sus fronteras por temor o falta de visión.

CAPITULO VI: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN PARA ECUADOR

6.1. El objetivo de la internacionalización.

6.1.1. Continuidad en el servicio.

El Estudio Colmenares & Asociados se ve amenazado por el Protocolo de Madrid y la firma del TLC con Estados Unidos, parte de los temas negociados fueron la puesta en marcha del mismo, el Protocolo permite a los países firmantes registrar sus marcas y renovarlas cada 10 años en su país de origen y comunicarlo a la OMPI (Organización Mundial de Propiedad Industrial), máximo organismo internacional de propiedad intelectual, quien con el pago único de una tasa (equivalente a \$150) envía a cada institución encargada de PI en los países (en el caso de Perú se trata de INDECOPI) una orden para su registro.

La mayoría de empresas exportadoras de marcas se encuentran en los países desarrollados como Estados Unidos, China, Japón y la Unión Europea, quienes ya pertenecen a este tratado, para ellos representa un gran ahorro pues con el pago de una sola tasa pueden registrar su marca en 97 países.

Un gran porcentaje de las utilidades que el Estudio Colmenares & Asociados obtiene en sus operaciones provienen del registro de marcas, por lo que la firma del Protocolo de Madrid representa una gran amenaza, que en los próximos 3 años se llevará a cabo, de esta manera, nos toca desarrollar en el presente trabajo una estrategia de internacionalización por continuidad en el servicio comercializado, caso contrario se corre el riesgo de salir de mercado.

Asimismo, en el presente trabajo se presentan los estados financieros de la empresa, que constituyen un porcentaje de los reales y como tal deberán ser considerados.

6.1.2. Protocolo De Madrid.

Es un tratado internacional que ofrece a los propietarios de una marca la posibilidad de extender la protección de la misma en varios países u organizaciones intergubernamentales (miembros del Tratado), mediante la presentación de una sola

solicitud, en su propia oficina, en un solo idioma y mediante el conjunto de tasas pagadas en una misma moneda y en una misma exhibición. Cada país se reserva el derecho a determinar si concede o niega la protección de dicha marca de conformidad con su legislación interna.

6.1.2.1. Ventajas Del Protocolo De Madrid.

Utilizar el Protocolo de Madrid otorga, entre otros beneficios al solicitante, los siguientes:

- Simplifica la tramitación de solicitudes para los nacionales que deseen entrar rápidamente al mercado global con un único pago y con la asesoría y respaldo de la OMPI.
- Los cambios posteriores al registro, como por ejemplo un cambio en el nombre o la dirección del titular, o una limitación de la lista de productos y servicios, pueden realizarse, mediante un solo trámite administrativo y con una tasa única (según sea el caso).
- Sólo hay una fecha de vencimiento y un sólo registro que renovar; es decir, al renovar el registro de marca internacional se tiene por renovada la protección de la marca en el resto de los Estados Partes del tratado. Asimismo, los efectos de un registro internacional pueden extenderse a un Estado Parte contratante que no haya sido incluida con anterioridad.

En la Tabla VI.1 detallamos la lista de países pertenecientes al protocolo de Madrid.

Tabla VI.1. Lista de países pertenecientes al protocolo de Madrid.

5. Arreglo de Madrid relativo al Registro Internacional de Marcas		
Arreglo de Madrid (Marcas) (1891), revisado en Bruselas (1900), Washington (1911), La Haya (1925), Londres (1934), Niza (1957) y Estocolmo (1967), y modificado en 1979		
y		
6. Protocolo concerniente al Arreglo de Madrid relativo al Registro Internacional de Marcas		
Protocolo de Madrid (1989), modificado en 2006 y en 2007		
(Unión de Madrid) ⁶		
Situación al 13 de enero de 2016		
Estado/OIG	Fecha en la que el Estado pasó a ser parte en el Arreglo de Madrid ²	Fecha en la que el Estado/la OIG pasó a ser parte en el Protocolo de Madrid (1989)
Albania.....	4 de octubre de 1995	30 de julio de 2003
Alemania.....	1 de diciembre de 1922	20 de marzo de 1996
Antigua y Barbuda.....	—	17 de marzo de 2000
Argelia.....	5 de julio de 1972	31 de octubre de 2015 ⁴
Armenia.....	25 de diciembre de 1991	19 de octubre de 2000 ^{1,4}
Australia.....	—	11 de julio de 2001 ^{3,3}
Austria.....	1 de enero de 1909	13 de abril de 1999
Azerbaiyán.....	25 de diciembre de 1995	15 de abril de 2007
Bahrein.....	—	15 de diciembre de 2005 ⁴
Belarús.....	25 de diciembre de 1991	18 de enero de 2002 ^{3,4}
Bélgica.....	15 de julio de 1892 ⁵	1 de abril de 1998 ^{3,6}
Bhután.....	4 de agosto de 2000	4 de agosto de 2000
Bosnia y Herzegovina.....	1 de marzo de 1992	27 de enero de 2009
Botswana.....	—	5 de diciembre de 2006
Bulgaria.....	1 de agosto de 1985	2 de octubre de 2001 ^{3,4}
Cambodia.....	—	5 de junio de 2015 ⁷
China.....	4 de octubre de 1989 ⁷	1 de diciembre de 1995 ^{3,5,7}
Chipre.....	4 de noviembre de 2003	4 de noviembre de 2003 ⁷
Colombia.....	—	29 de agosto de 2012 ^{3,8}
Croacia.....	8 de octubre de 1991	23 de enero de 2004
Cuba.....	6 de diciembre de 1989	26 de diciembre de 1995
Dinamarca.....	—	13 de febrero de 1996 ^{3,8,8}
Egipto.....	1 de julio de 1952	3 de septiembre de 2009
Eslovaquia.....	1 de enero de 1993	13 de septiembre de 1997 ⁴
Eslovenia.....	25 de junio de 1991	12 de marzo de 1998
España.....	15 de julio de 1892	1 de diciembre de 1995
Estados Unidos de América.....	—	2 de noviembre de 2003 ^{3,3}
Estonia.....	—	18 de noviembre de 1998 ^{3,8,8}
Ex República Yugoslava de Macedonia.....	8 de septiembre de 1991	30 de agosto de 2002
Federación de Rusia.....	1 de julio de 1976 ¹⁰	10 de junio de 1997
Filipinas.....	—	25 de julio de 2012 ^{3,8,9}
Finlandia.....	—	1 de abril de 1996 ^{3,5}
Francia.....	15 de julio de 1892 ¹¹	7 de noviembre de 1997 ¹¹
Gambia.....	—	18 de diciembre de 2015 ^{3,5}
Georgia.....	—	20 de agosto de 1998 ^{3,4}
Ghana.....	—	16 de septiembre de 2008 ^{3,5}
Grecia.....	—	10 de agosto de 2000 ^{3,5}
Hungría.....	1 de enero de 1909	3 de octubre de 1997
India.....	—	8 de julio de 2013 ^{3,5,9}
Irán (República Islámica del).....	25 de diciembre de 2003	25 de diciembre de 2003 ³
Irlanda.....	—	19 de octubre de 2001 ^{3,5}
Islandia.....	—	15 de abril de 1997 ^{3,4}
Israel.....	—	1 de septiembre de 2010 ^{3,5}
Italia.....	15 de octubre de 1894	17 de abril de 2000 ^{3,5}
Japón.....	—	14 de marzo de 2000 ^{3,4}
Kazajstán.....	25 de diciembre de 1991	8 de diciembre de 2010
Kenya.....	26 de junio de 1998	26 de junio de 1998 ^{3,5}
Kirguistán.....	25 de diciembre de 1991	17 de junio de 2004 ³

Fuente: OMPI⁶

⁶ http://www.wipo.int/export/sites/www/treaties/es/documents/pdf/madrid_marks.pdf

5. Arreglo de Madrid relativo al Registro Internacional de Marcas

Arreglo de Madrid (Marcas) (1891), revisado en Bruselas (1900), Washington (1911), La Haya (1925), Londres (1934), Niza (1957) y Estocolmo (1967), y modificado en 1979

y

6. Protocolo concerniente al Arreglo de Madrid relativo al Registro Internacional de Marcas

Protocolo de Madrid (1989), modificado en 2006 y en 2007

(Unión de Madrid)¹

(continuación)

Estado/OIG	Fecha en la que el Estado pasó a ser parte en el Arreglo de Madrid ²	Fecha en la que el Estado/la OIG pasó a ser parte en el Protocolo de Madrid (1989)
Lesotho.....	12 de febrero de 1999	12 de febrero de 1999
Letonia.....	1 de enero de 1995	5 de enero de 2000
Liberia.....	25 de diciembre de 1995	11 de diciembre de 2009
Liechtenstein.....	14 de julio de 1933	17 de marzo de 1998
Lituania.....	—	15 de noviembre de 19975
Luxemburgo.....	1 de septiembre de 19246	1 de abril de 19983,6
Madagascar.....	—	28 de abril de 20084
Marruecos.....	30 de julio de 1917	8 de octubre de 1999
México.....	—	19 de febrero de 20133,4
Mónaco.....	29 de abril de 1956	27 de septiembre de 1996
Mongolia.....	21 de abril de 1985	16 de junio de 2001
Montenegro.....	3 de junio de 2006	3 de junio de 2006
Mozambique.....	7 de octubre de 1998	7 de octubre de 1998
Namibia.....	30 de junio de 2004	30 de junio de 2004 ⁹
Noruega.....	—	29 de marzo de 1996 ^{3,5}
Nueva Zelanda.....	—	10 de diciembre de 2012 ^{3,5,12}
Omán.....	—	16 de octubre de 2007 ⁴
Organización Africana de la Propiedad Intelectual (OAPI).....	—	5 de marzo de 2015 ^{3,5}
Países Bajos.....	1 de marzo de 1893 ^{6,13}	1 de abril de 1998 ^{3,6,13}
Polonia.....	18 de marzo de 1991	4 de marzo de 1997 ⁴
Portugal.....	31 de octubre de 1893	20 de marzo de 1997
Reino Unido.....	—	1 de diciembre de 1995 ^{3,5,14}
República Árabe Siria.....	—	5 de agosto de 2004 ⁵
República Checa.....	1 de enero de 1993	25 de septiembre de 1996
República de Corea.....	—	10 de abril de 2003 ^{3,5}
República Democrática Popular Lao.....	—	7 de marzo de 2016 ^{3,5}
República de Moldova.....	25 de diciembre de 1991	1 de diciembre de 1997 ³
República Popular Democrática de Corea.....	10 de junio de 1980	3 de octubre de 1996
Rumania.....	6 de octubre de 1920	28 de julio de 1998
Rwanda.....	—	17 de agosto de 2013
San Marino.....	25 de septiembre de 1960	12 de septiembre de 2007 ^{3,4}
Santo Tomé y Príncipe.....	—	8 de diciembre de 2008
Serbia ¹⁵	27 de abril de 1992	17 de febrero de 1998
Sierra Leona.....	17 de junio de 1997	28 de diciembre de 1999
Singapur.....	—	31 de octubre de 2000 ^{3,5}
Sudán.....	16 de mayo de 1984	16 de febrero de 2010
Suecia.....	—	1 de diciembre de 1995 ^{3,5}
Suiza.....	15 de julio de 1892	1 de mayo de 1997 ^{3,4}
Swazilandia.....	14 de diciembre de 1998	14 de diciembre de 1998
Tayikistán.....	25 de diciembre de 1991	30 de junio de 2011 ^{3,4}
Túnez.....	—	16 de octubre de 2013 ^{3,5}
Turkmenistán.....	—	28 de septiembre de 1999 ^{3,4}
Turquía.....	—	1 de enero de 1999 ^{3,5,9}
Ucrania.....	25 de diciembre de 1991	29 de diciembre de 2000 ^{3,5}
Unión Europea.....	—	1 de octubre de 2004 ^{3,4}
Uzbekistán.....	—	27 de diciembre de 2006 ^{3,4}
Viet Nam.....	8 de marzo de 1949	11 de julio de 2006 ³
Zambia.....	—	15 de noviembre de 2001
Zimbabwe.....	—	11 de marzo de 2015 ^{3,5}
Total: (95)	(55)	(97)

Fuente: OMPI⁷

⁷ *Ibidem*.

El Protocolo de Madrid está vigente en México desde el año 2013, en el gráfico podemos evidenciar que los actores son la Oficina de Origen y la OMPI, lo mismo sucederá en Perú, siendo INDECOPI la oficina de origen, tal como se observa en la Figura VI.1.

Figura VI.1. Procedimiento de una solicitud de registro nacional.



Fuente: IMPI.

6.1.2.2. El protocolo de Madrid como amenaza.

Luis Gayoso Frayssinet miembro de la Asociación Peruana de Propiedad Intelectual (APPI) afirma que el Perú no está preparado para la entrada vigencia del Protocolo de Madrid, dado que aún debe hacer cambios en su ordenamiento interno.

Para el análisis de sus posibles efectos, tomamos como referencia a Colombia en donde ya está vigente el Protocolo de Madrid desde el 2013.

6.1.2.3. Impacto del Protocolo de Madrid en Colombia.

El 9 de Agosto del 2012, Colombia pone en práctica el Protocolo de Madrid, de esta manera, en el año 2011 se registraron 34,000 marcas de las cuales el 44% eran nacionales, el 56% fueron extranjeras; para el año 2012 se observa una disminución de 2000 registros de marcas extranjeras, representando un 10.05% de disminución con respecto al año anterior. Para el año 2013 se registró una disminución de 53% con respecto al año 2012 y 58% con respecto al año 2011 en el registro de marcas extranjeras, como se evidencia el registro de marcas extranjeras disminuyó

dramáticamente mientras que el registro de marcas nacionales permaneció constante durante los años 2011, 2012 y 2013.

6.1.2.4. Solicitudes de registro de marcas en Colombia.

En el siguiente cuadro mostramos el impacto negativo que tuvo la puesta en práctica del protocolo de Madrid en nuestro país vecino Colombia, adjuntamos Tabla VI.2 como referencia.

Tabla VI.2. Registro de marcas en Colombia.

COLOMBIA	2011	2012	2013
Total de solíc.	34 000	32 000	23 000
Nac. 44%	15 000	15 000	15 000
Extr. 56%	19 000	17 000	8 000

- 53%

Fuente: Elaboración propia - año 2016.

6.1.2.5. Impacto del Protocolo de Madrid en el Estudio Colmenares & Asociados.

Tomando en consideración el análisis realizado del impacto del Protocolo de Madrid en Colombia, tenemos que el Estudio Colmenares & Asociados en el año 2014 registro 1056 marcas extranjeras, de esta manera, si el impacto fuese el mismo - como se espera- tendríamos 53% menos registros, con lo cual para el año que entre en vigencia el Protocolo de Madrid, el empresa sólo se registraría 497 marcas extranjeras, tal como se aprecia en la Tabla VI.3.

Tabla VI.3. Proyeccion de solicitudes a registrar después del Impacto.

Solicitudes Colmenares	47 % se mantiene (53% disminuye)	Solicitudes de registro con Protocolo	Redondeo
1056	0.47	496.3	497 solicitudes

Fuente: Elaboración propia – año 2016.

El Estudio Colmenares & Asociados podría perder el 53% del registro de marcas extranjeras, lo que equivale a una pérdida de más de US\$ 20,000 dólares mensuales, exclusivamente como consecuencia del Protocolo de Madrid, pues los honorarios que recibimos por este concepto son de US\$435.00 por cada registro de marca extranjera y sabiendo que podríamos dejar de registrar 559 marcas en un año, la pérdida sería de US\$243,165.00, lo cual representa una pérdida mensual de US\$20,264.00, como se observa en la Tabla VI.4.

Tabla VI.4. Proyección de la pérdida mensual

	Cantidad	Honorarios US \$	Total de Ingresos	Perdida	Promedio mensual de pérdidas
Solicitudes 2014	1056	435	459 360		
Solicitudes con Protocolo	497	435	216 195	US \$ 243 165	US \$ 20 264

Elaboración propia – año 2016.

6.2. Mercado objetivo.

6.2.1. Competencia Existente.

Los países que firmaron el TLC con Estados Unidos no son de nuestro interés por el compromiso que tienen de firmar el Protocolo de Madrid. Tampoco lo son aquellos países que a la fecha ya firmaron el Protocolo de Madrid. El tratado de Libre Comercio con Estados Unidos tiene dentro de los requisitos no negociables darle a sus empresas y corporaciones locales todos los beneficios posibles para que puedan internacionalizarse, un costo muy alto en que incurren estas empresas o corporaciones son justamente el registro de sus marcas y patentes en los países donde quieren realizar operaciones comerciales y siendo Estados Unidos unos de los principales países exportadores de marcas y patentes se esfuerzan para que los países con quienes firman un tratado de Libre Comercio, se vean obligados a firmar el protocolo de Madrid con las consecuencias antes mencionadas, sólo para efectos de recordarlas diremos que las corporaciones registran en su lugar de origen sus marcas y patentes, y la OMPI en coordinación con la oficina del país donde fueron registradas se encargará

de hacer válido este registro en los 97 países que han firmado el Protocolo de Madrid, por ejemplo, cuando la farmacéutica Novartis tiene que registrar un producto en Perú tiene que pagar sólo por honorarios US\$435.00 sin contar tasas, por lo que ahorra en todos los países con protocolo 97x435 = US\$42,195.00, cantidad que multiplicada por los mil productos que registra significa un ahorro de US\$42'195,000.00.

La preocupación que el gobierno de Estados Unidos tiene por sus compañías y corporaciones no sólo se refleja en buscar las mejores condiciones y disminuir las barreras de entradas a los países en los que deciden operar, además también tratan de extender la vigencia de protección y exclusividad de las patentes que actualmente son de 20 años. En la Tabla VI.5 se listan los países que firmaron TLC con EE.UU.⁸

Tabla VI.5. Países que firmaron tratados de libre comercio con Estados Unidos.

Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	
Miembros de la OMC	01 enero 1995(Parte contratante del GATT 1947 desde 01 enero 1948)	
Acuerdo/Parte(s) signataria(s)	Fecha de suscripción	Vigencia
Corea	30 junio 2007	15 marzo 2012
Panamá	28 junio 2007	31 octubre 2012
Colombia	22 noviembre 2006	15 mayo 2012
Perú	12 abril 2006	01 febrero 2009
Omán	19 enero 2006	01 enero 2009
Bahrein	14 septiembre 2004	01 enero 2006
CAFTA-DR (Centroamérica – Estados Unidos - República Dominicana)	05 agosto 2004	
Marruecos	15 junio 2004	01 enero 2006
Australia	18 mayo 2004	01 enero 2005
Chile	06 junio 2003	01 enero 2004
Singapur	06 mayo 2003	01 enero 2004
Jordania	24 octubre 2000	17 diciembre 2001
TLCAN (Canadá – Estados Unidos - México)	17 diciembre 1992	01 enero 1994
Israel	22 abril 1985	19 agosto 1985

Fuente: Organization of American Estates.

Los países que no han firmado el Protocolo de Madrid ni el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos en Latinoamérica, tal como se aprecia en la Tabla VI.6 son los siguientes:

⁸ http://www.sice.oas.org/ctyindex/USA/USAAgreements_s.asp

Tabla VI.6. Países que no han firmado ni protocolo ni tratados de libre comercio con Estados Unidos.

NO FIRMARON TLC (ESTADOS UNIDOS)	NO FIRMARON PROTOCOLO	NO FIRMARON NINGUNO
Argentina	Argentina	Argentina
Bolivia	Bolivia	Bolivia
Brasil	Brasil	Brasil
Ecuador	Chile	Ecuador
Panamá	Costa Rica	Panamá
Paraguay	Ecuador	Paraguay
Uruguay	Guatemala	Uruguay
Venezuela	Honduras	Venezuela
	Nicaragua	
	Panamá	
	Paraguay	
	Perú	
	Uruguay	
	Venezuela	

Fuente: Organization of American Estates.

Los países elegidos por no haber firmado el Protocolo de Madrid ni el TLC con Estados Unidos y que guardan gran similitud con el ordenamiento peruano en materia de Propiedad Intelectual son Argentina, Bolivia, Brasil, Ecuador, Panamá, Paraguay, Uruguay y Venezuela, para tamizar los países que hasta el momento tenemos, es necesario recurrir a la Decisión N° 578, los miembros de esta decisión son Perú, Ecuador, Bolivia y Colombia, no obstante descartamos Colombia porque ya firmó el Protocolo de Madrid.

Tomando en consideración el tema tributario, por la Decisión N° 578, las empresas constituidas en territorio extranjero tributan usando el criterio de la fuente, esto quiere decir que los establecimientos permanentes, sucursales y agentes representantes de una empresa extranjera sólo tributarán en el país donde se utiliza efectivamente sus servicios o donde se brinde el servicio, por consiguiente la empresa que constituiríamos estaría exonerada de una doble imposición, es decir, tributar en el

lugar de origen (Perú) y también en el lugar donde se brinda el servicio (Ecuador o Bolivia).

Consideramos pertinente concluir que entre los países elegidos por no haber firmado el Protocolo de Madrid ni el TLC con Estados Unidos y que guardan gran similitud con el ordenamiento peruano en materia de PI, podemos elegir entre Ecuador y Bolivia para la internacionalización del Estudio Colmenares & Asociados, Luis Gayoso Frayssinet, Gerente General de la empresa, ha decidido la internacionalización para Ecuador en Abril del año 2018 y para Bolivia en abril del año 2020. A continuación detallamos los principales estudios de abogados de propiedad intelectual en estos países:

6.2.2. Ecuador

Falconi Puig Abogados

Quiénes Somos

Nuestro estudio de abogados fue fundado en Quito, Ecuador en 1972. Ofrecemos servicios legales a clientes locales y extranjeros de diferentes industrias. Nuestra cartera de clientes incluye personas naturales, pequeñas y medianas empresas y multinacionales.

Nuestros abogados se especializan en diversas áreas del Derecho, con una reconocida experiencia en Propiedad Intelectual. Tratamos de anticipar las necesidades de nuestros clientes con el fin de asesorar, prever y actuar en su mejor beneficio.

Para nuestros abogados es de gran importancia entender el negocio de nuestros clientes con el fin de personalizar nuestra asesoría jurídica y lograr los mejores resultados para nuestros clientes.

Visión

Nuestros abogados son creativos y proporcionan soluciones efectivas para los asuntos legales de los clientes. Generamos confianza para que el cliente pueda concentrarse en su negocio con facilidad. Su éxito es nuestra misión.

Nuestros Valores

Excelencia: Entregar un trabajo competente con responsabilidad. Trabajar con eficiencia y proactividad en los procesos. Buscar una mejora continua como profesionales a través del estudio y la investigación.

Ética: Obrar con rectitud en nuestras acciones. Prevaler la verdad, la justicia y la transparencia.

Respeto: A la diversidad cultural de las personas y a la naturaleza.

Solidaridad: Trabajar en equipo para lograr óptimos resultados. Apoyar a nuestros clientes en sus necesidades. Desarrollar trabajo pro bono.

Perseverancia: Trabajar con determinación y esfuerzo para alcanzar metas y la confianza de nuestros clientes.

Chambers & Partners ha distinguido a nuestra firma con la BANDA 1 en Propiedad Intelectual. El directorio menciona: “Las fuentes están impresionadas con Carlos Arroyo del Río, lo describen como “un excelente profesional. Está a cargo del manejo de portafolios de propiedad intelectual de una serie de grandes empresas locales y multinacionales y también es un experto litigante”. Sasha Mandakovic es elogiado por las fuentes sobre su “conocimiento del sector, su respuesta rápida y dedicación en el caso del cliente”. Él tiene experiencia en el procesamiento de patentes y marcas, licenciamiento, y lucha contra la falsificación. Cecilia Falconi regularmente maneja carteras de Propiedad Intelectual, tanto para clientes locales e internacionales de una amplia gama de industrias. También representa a clientes en litigios relativos a las marcas comerciales y derechos de autor. Jaime Mantilla es elogiado por las fuentes como “un abogado diligente y responsable”. Él está activo en una gama de asuntos del sector incluyendo marcas comerciales, derechos de autor y asuntos relacionados a patentes.

6.2.3. Bolivia

Moreno Baldivieso Estudio De Abogados

Fundado en 1931, no está especializado en Propiedad intelectual pero cuenta con oficinas en las principales ciudades, y atiende a clientes nacionales y extranjeros. Está

ranqueado en la BANDA 1 por la revista Chambers and Partners.

6.3. Métodos de entrada.

País elegido: Ecuador

Ello es debido a que la piratería es muy alta en este país, dado que el desarrollo de la propiedad intelectual es incipiente y sobre todo muchas empresas internacionales quieren ingresar al mercado ecuatoriano, dado que su población se encuentra concentrada en zonas geográficas pequeñas.

Subsidiaria propia

El objetivo propuesto con este proyecto es la internacionalización de los servicios del Estudio Colmenares & Asociados al país de Ecuador en calidad de filial, país que al igual que el nuestro es un país en vías de desarrollo, cuya economía depende principalmente de la exportación de materia prima y productos agrícolas, siendo su ingreso principal la exportación de petróleo. Desde que asumió el gobierno el actual presidente Rafael Correa, Ecuador ha sufrido grandes cambios a favor de su economía, es uno de los pocos países que al igual que Perú ha podido sobresalir a pesar de la última crisis mundial. Gracias a su política del Buen Vivir ha venido impulsando las inversiones sociales en Salud y Educación, fruto de ello ubica el sistema de salud ecuatoriano entre los 20 mejores del mundo, y ha reducido el nivel de analfabetismo de 9.5% a 6.8%.

El Estudio Colmenares & Asociados ha decidido luego de evaluar su potencial exportador aperturar una sucursal en la ciudad de Quito - Ecuador para el mes de Abril de 2018, por lo que está gestionando el proceso de internacionalización de principio a fin de manera independiente, con capital propio producto de la política de ahorros que emprendió desde enero del 2014.

Esta nueva unidad de negocio será dirigida por un alto ejecutivo que desde el año 2015 viene siendo capacitado para esta labor, esta sucursal será capaz de brindar todos los servicios del Estudio Colmenares & Asociados en Lima – Perú y contará con una cartera de más de 2000 clientes activos y los que pueda captar hasta abril del 2018, este importante capital sumados a los 113 años de experiencia en propiedad intelectual

serán los pilares que faciliten el difícil período de inicio de actividades que todas las empresas nuevas deben afrontar, toda vez que las marcas que se registran en Perú son casi las mismas que se registran en Ecuador.

Tipo de empresa: Sucursal, Definición de Sucursal según la Ley General de Sociedades de Ecuador.

La referida ley define a la sucursal como todo establecimiento secundario a través del cual una sociedad desarrolla, en lugar distinto a su domicilio, determinadas actividades comprendidas dentro de su objeto social. La sucursal carece de personería jurídica independiente de su principal. Está dotada de representación legal permanente y goza de autonomía de gestión en el ámbito de las actividades que la principal le asigna, conforme a los poderes que otorga a sus representantes.

Por otro lado, de conformidad con la Ley de Compañías existen tres situaciones para las compañías extranjeras.

- a) Sociedades extranjeras que ingresan al país para ejercer determinados actos jurídicos que tienen la calidad de esporádicos o aislados.
- b) Sociedades extranjeras que ingresan al país con el fin de ejercer en el Ecuador actividades como ejecución de obras públicas, prestación de servicios públicos o explotación de recursos naturales del país.
- c) Sociedades extranjeras que ingresan al país a ejercer directa y habitualmente sus actividades económicas en el Ecuador.

En los dos últimos casos, las compañías extranjeras para poder operar o adquirir obligaciones, requieren previamente domiciliarse en el Ecuador, es decir, establecer una sucursal en el país. En cambio en el primer caso, según lo establecido en el Artículo 6° de la ley, no requieren domiciliación pero sí deben contar con un Apoderado o Representante en Ecuador, que pueda contestar demandas y cumplir con las obligaciones adquiridas.

6.3.1. Compañía de responsabilidad limitada

La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más

personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.

Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo, e irán acompañadas de una expresión peculiar. Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de la ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas, no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada.

Actualmente el Perú cuenta con Ecuador el Régimen para Evitar la Doble Tributación y Prevenir la Evasión Fiscal – Decisión N° 578.

6.3.2. Oportunidad de negocio:

La idea de la internacionalización nació a raíz de la creciente demanda de clientes en el mercado ecuatoriano, lo que como era lógico, hacía suponer que existía un nicho por un mercado en constante crecimiento y donde la piratería y el registro de propiedad intelectual estaban en crecimiento.

La empresa Estudio Colmenares & Asociados, brinda asesoría legal a diversas marcas como Nestlé, Coca Cola, Mc Donald´s, Movistar, Ducati, República del Cacao, etc., las cuales así como operan en nuestro país, también operan en el Ecuador y precisan de una asesoría para el registro de sus marcas y defensa legal en caso de piratería, patentes en el caso de laboratorios, los que son frecuentemente atacados por la falsificación.

Respecto a la Propiedad Intelectual: El Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI), es la entidad del Estado que regula y controla la aplicación de normativas de propiedad intelectual.

Ecuador cuenta con la Ley de Propiedad Intelectual que tiene como objetivo

regular y proteger la propiedad intelectual, en dicha ley se nombra al IEPI como El Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, como el órgano competente para propiciar, promover, fomentar, prevenir, proteger y defender a nombre del Estado ecuatoriano.

La oportunidad que tiene el Estudio Colmenares & Asociados en el Ecuador, se sustenta en que este país vecino es uno de los países en Latinoamérica con los más altos índices de piratería: discos de música: 95%; *software*: 60%; y obras audiovisuales: 99%, tal como lo señaló su ex presidente Alfredo Corral en un artículo recogido del diario el Telégrafo de Ecuador.⁹

6.3.3. Piratería en Ecuador:

Respecto a piratería en Ecuador, un dato importante es referente a la piratería de *softwares*, de esta manera, en el último informe que se tiene disponible que data del año 2010, se considera la piratería a todos los paquetes de *software* (sistemas operativos, bases de datos, de seguridad, juegos, aplicaciones de negocios) utilizados en computadoras personales y de escritorio, la Business Software Alliance (BSA) informa sobre las tasas de piratería a nivel mundial, al respecto en su último informe se observa que Ecuador no ha logrado reducir sus tasas de piratería informal, en el cuadro que se muestra a continuación se muestra los países latinoamericanos y sus índices de piratería de *software*, dentro de ellos Ecuador, con una tasa de 67% de piratería en 2009 con un valor comercial de \$65 millones.

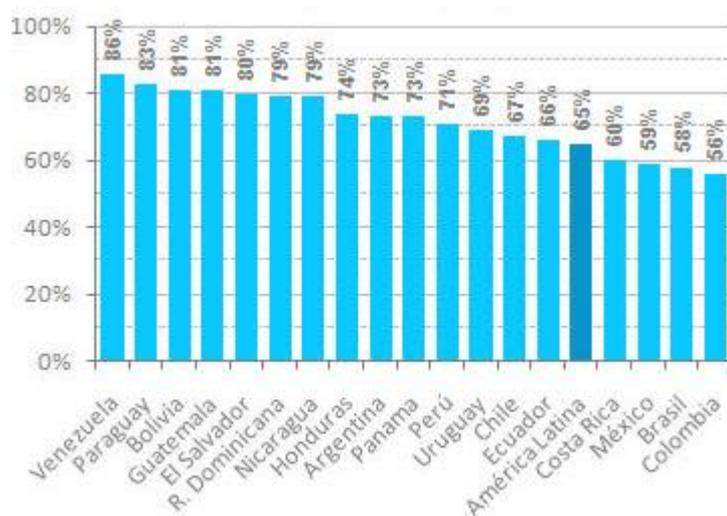
Ecuador se encuentra en la “lista negra” de piratería de EE.UU., dado que el gobierno de Estados Unidos incluyó a Ecuador en la “lista negra” de violación de los derechos de propiedad intelectual que publica anualmente y mantuvo en categoría un año más a Argentina, Chile y Venezuela.

Ecuador, que llevaba varios años en una categoría de observación especial dentro del informe que elabora anualmente la oficina del representante de Comercio Exterior (USTR, por sus siglas en inglés) de EE.UU., Michael Froman, fue elevado a la “lista negra” en esta edición del documento, relativo a 2014. (Fuente: El Universo 30/04/2015), se detalla en la Figura VI.2 el índice de piratería y en la Tabla VI.7 la

⁹ <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/masqmenos-2/1/la-propiedad-intelectual-aun-es-extrana-para-los-ecuatorianos>

tasa de piratería.

Figura VI.2. Índice de piratería de *software* por país.



Fuente: 6° Reporte anual de piratería de *software*, Mayo 2009.

Tabla VI.7. Tasa de piratería y valor comercial de *software* sin licencia en (\$M).

Latinoamérica										
Argentina	71%	73%	74%	75%	77%	\$645	\$339	\$370	\$303	\$182
Bolivia	80%	81%	82%	82%	83%	\$40	\$20	\$19	\$15	\$10
Brasil	56%	58%	59%	60%	64%	\$2,254	\$1,645	\$1,617	\$1,148	\$766
Chile	64%	67%	66%	68%	66%	\$315	\$202	\$187	\$163	\$109
Colombia	55%	56%	58%	59%	57%	\$244	\$136	\$127	\$111	\$90
Costa Rica	59%	60%	61%	64%	66%	\$33	\$24	\$22	\$27	\$19
Ecuador	67%	66%	66%	67%	69%	\$65	\$37	\$33	\$30	\$17
El Salvador	80%	80%	81%	82%	81%	\$46	\$28	\$28	\$18	\$8
Guatemala	80%	81%	80%	81%	81%	\$74	\$49	\$41	\$26	\$14
Honduras	74%	74%	74%	75%	75%	\$17	\$9	\$8	\$7	\$4
México	60%	59%	61%	63%	65%	\$1,056	\$823	\$836	\$748	\$525
Nicaragua	79%	79%	80%	80%	80%	\$5	\$4	\$4	\$4	\$2
Panamá	73%	73%	74%	74%	71%	\$42	\$24	\$22	\$18	\$8
Paraguay	82%	83%	82%	82%	83%	\$29	\$16	\$13	\$10	\$10
Perú	70%	71%	71%	71%	73%	\$124	\$84	\$75	\$59	\$40
República Dominicana	77%	79%	79%	79%	77%	\$66	\$43	\$39	\$19	\$8
Uruguay	68%	69%	69%	70%	70%	\$40	\$25	\$23	\$16	\$9
Venezuela	87%	86%	87%	86%	82%	\$685	\$484	\$464	\$307	\$173
Otros LA	83%	84%	83%	83%	82%	\$430	\$319	\$195	\$96	\$32
TOTAL LA	63%	65%	65%	66%	68%	\$6,210	\$4,311	\$4,123	\$3,125	\$2,026

Fuente: Séptimo estudio global de piratería de *software* BSA/IDC.

En otro ámbito, el proceso de regularización de propiedad intelectual realizado por el IEPI da sus frutos en un área muy conocida como el del cine, por ejemplo la película “A tus espaldas”, que fue licenciada, ha vendido más de 75.000 copias autorizadas y por primera vez una película ecuatoriana fue producida en formato *Blue-Ray*.

Con respecto al acceso a la tecnología, Ecuador tiene una ventaja con respecto a Perú; según un indicador del Banco mundial, de cada 100 personas 43 tienen acceso internet en Ecuador, esto se reduce a 40 en el caso peruano, en el caso de propiedad

intelectual, Ecuador cuenta con el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual que cumple funciones similares a INDECOPI en Perú, por lo que se considera a Ecuador como un mercado potencial e interesante, para el desarrollo del negocio al que el Estudio Colmenares & Asociados pertenece tanto por las políticas así como los avances tecnológicos con los que se beneficia.

6.3.4. Definición de negocio

El Estudio Colmenares & Asociados es una empresa dedicada principalmente a la prestación de servicios legales relativas a Propiedad Intelectual (Signos Distintivos, Patentes y Derechos de Autor) y Competencia Desleal, tanto a nivel administrativo como judicial.

Fundada en 1904 como un estudio de abogados que se diferenció desde el inicio de la competencia, tenía en su ADN la mejor práctica en Propiedad Intelectual, 113 años después sus capacidades se convirtieron en insuperables ventajas diferenciadoras.

Ahora el Estudio Colmenares & Asociados tiene el privilegio de atender a más de 2,000 empresas y corporaciones mundiales, trabajando sin descanso para la captación de nuevos clientes que confíen en ellos.

Tiene tres ventajas competitivas sostenibles que marcan una gran diferencia con sus competidores, la primera es su profundo conocimiento de la industria, la cual ha evolucionado desde la segunda revolución industrial hasta la actual era de la información, segundo cuenta con un record inigualable de éxito en litigios, gracias a que sus abogados son profesionales extremadamente competentes, quienes les permiten enfrentar problemas de gran complejidad técnica con un enfoque estratégico que combina experiencia, creatividad, ética y confidencialidad, construyendo relaciones de confianza duradera con todos sus clientes y tercero respalda con dedicación a sus clientes desde el inicio de sus actividades hasta verlos convertidos en grandes corporaciones mundiales.

Hoy con el mismo compromiso y la original pasión por la excelencia, se anticipan a las necesidades de sus clientes utilizando la tecnología e innovación para que logren alcanzar sus metas y objetivos corporativos como si fueran los suyos.

6.3.5. La filosofía de la empresa:

- Ofrecemos calidad en el servicio.
- Cada miembro de nuestro equipo se compromete a realizar un trabajo con total calidad, con eficiencia, eficacia y en la oportunidad adecuada, para obtener los mejores resultados para nuestros clientes, buscando siempre superar sus expectativas.
- Lo hacemos bien desde el inicio.
- Sabemos que corregir errores toma más tiempo y esfuerzo que hacerlo bien desde el inicio. Por ello, ponemos toda nuestra capacidad, experiencia y esfuerzo en hacer bien las cosas desde el inicio, buscando así ofrecer a nuestros clientes un mejor servicio y en el menor tiempo posible.
- Trabajamos con ética.
- Todos los miembros de nuestro equipo actúan correctamente, con la ética que ha caracterizado a este Estudio desde su creación hace más de 110 años, puesto que creemos firmemente que nuestro comportamiento tiene repercusión en la sociedad en la que vivimos y que así contribuimos a formar el Perú que todos queremos.
- Todos nuestros clientes son importantes.
- Todos nuestros clientes y cada uno de los casos que recibimos de ellos, reciben siempre y sin distinción el mismo nivel de atención y dedicación. Guardamos total reserva de la información que nos confían y estamos muy atentos para evitar conflictos de intereses.
- Trabajamos en equipo.
- Creemos firmemente en el trabajo en equipo, es la interrelación y el esfuerzo de cada uno de los miembros de nuestro equipo el que nos permite el cumplimiento de nuestros objetivos y brindarle el mejor servicio a nuestros clientes.

6.3.6. Servicios Ofrecidos Relacionados Con Signos Distintivos:

- Registro de Signos Distintivos (Marcas de Producto y/o Servicio, Marcas

Colectivas y de Certificación, Lemas Comerciales, Nombres Comerciales, Denominaciones de Origen)

- Oposición al Registro de Signos Distintivos.
- Renovación de Registros.
- Inscripción de Actos Modificatorios al Registro (Licencias de uso, Transferencias, Cambios de nombre, Garantías mobiliarias).
- Autorizaciones de uso de Denominación de Origen.
- Cancelación de Registro.
- Nulidad de Registro.
- Renuncia de Registro.
- Denuncias por Infracción a los Derechos de Propiedad Industrial.
- Denuncias por Competencia Desleal.

De acuerdo a la normativa vigente, la Decisión 486, Régimen Común sobre Propiedad Industrial de la comisión de la Comunidad Andina y el D. Leg. 1075, Decreto Legislativo que aprueba normas complementarias a la Decisión 486, se pueden registrar los siguientes signos distintivos:

- Marcas de producto o servicio: Identifican los productos o servicios de una persona o empresa del resto de competidores en el mercado.
- Lemas comerciales: Frases o slogans publicitarios que sirven para complementar una marca.
- Nombres comerciales: Identifican la actividad económica de una persona o empresa en el mercado.

Denominaciones de Origen: Términos que identifican un producto que corresponde a una zona geográfica determinada identificada con el mismo nombre y cuyas características son particulares debido a razones naturales (clima, suelo, agua, etc.) y/o humanas.

6.4. Análisis Interno

6.4.1. Cadena de Valor

El Estudio Colmenares & Asociados tiene un costo de venta del 30% debido a la

cantidad de colaboradores que tienen contacto directo con los clientes.

Los gastos de ventas ascienden a la suma de US\$2'397,224.00 y representan el 31% de las ventas, dentro de los gastos de ventas tenemos el 15% destinados a atención de los clientes extranjeros y solo el 1% para clientes nacionales. Para poder atender a ambos eventualmente requerimos tercerizar trabajadores de traducción de diferentes idiomas como el Chino, Japonés y Alemán principalmente, el área de marketing y ventas permanentemente se encuentran dedicada a captar nuevos clientes y ofrecer nuevos servicios, muchas de las veces se envían presentes a clientes extranjeros, por lo que la inversión que esta área representa para nuestra cadena de valor el 8%; los gastos administrativos representan el 14% de nuestra cadena de valor y están distribuidos en tres rubros, el desarrollo tecnológico a cargo de un equipo especializado invierte mucho de su tiempo en mantener operativo y actualizar la base de datos, utilizando un ERP, invertimos 5% de nuestros ingresos en este importante rubro, el departamento de recursos humanos dedicado a la captación, capacitación y conducción de los colaboradores representa un 3% de nuestra cadena de valor, finalmente la infraestructura de la empresa debe mantenerse en óptimas condiciones para tener un buen ambiente de trabajo y recibir convenientemente a los clientes nacionales y extranjeros.

El margen obtenido es de 25% gracias que tributariamente en el período 2014 se tuvo un crédito grande de impuesto a la renta a favor, como resultado de que la empresa tuvo mayores pagos a cuenta debido a un coeficiente alto como consecuencia de las utilidades del año 2014. Mostramos en la Tabla VI.8 el Estado de Resultados de la empresa Estudios Colmenares & Asociados al 31 de Diciembre de 2015.

Tabla VI.8. Estado de resultados al 31 de diciembre 2015

ESTUDIO COLMENARES & ASOCIADOS S.A.C.

20521167832

**ESTADO DE RESULTADOS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015**

(Expresado en Dólares Americanos)

		%
VENTAS NETAS	7'732,980	100%
(-) Costo de Servicio	-2'319,894	30%
(-) Costo de Ventas	0	

UTILIDAD BRUTA	5'413,086	
Gastos de Ventas	-2'397,224	31%
Gastos Administrativos	-1'082,617	14%

RESULTADOS DE OPERACION	1'933,245	
Ingresos Diversos	35	0%
Cargas Cubiertas con Provisiones	0	
Dctos, por Bonificaciones Recibidas	0	

UTILIDAD ANTES DE PARTIDAS EXCEPC.	1'933,280	
Ingresos Excepcionales		
Gastos Excepcionales		

UTILIDAD ANTES DE PARTICIP. E IMPTOS.	1'933,280	
Distribución Legal de la Renta	0	

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1'933,280	
Impuesto a la Renta	-129,616	2%

UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	1'803,664	
RESERVA LEGAL	0	
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	<u><u>1'803,664</u></u>	23%

Fuente: Estudios Colmenares & Asociados.

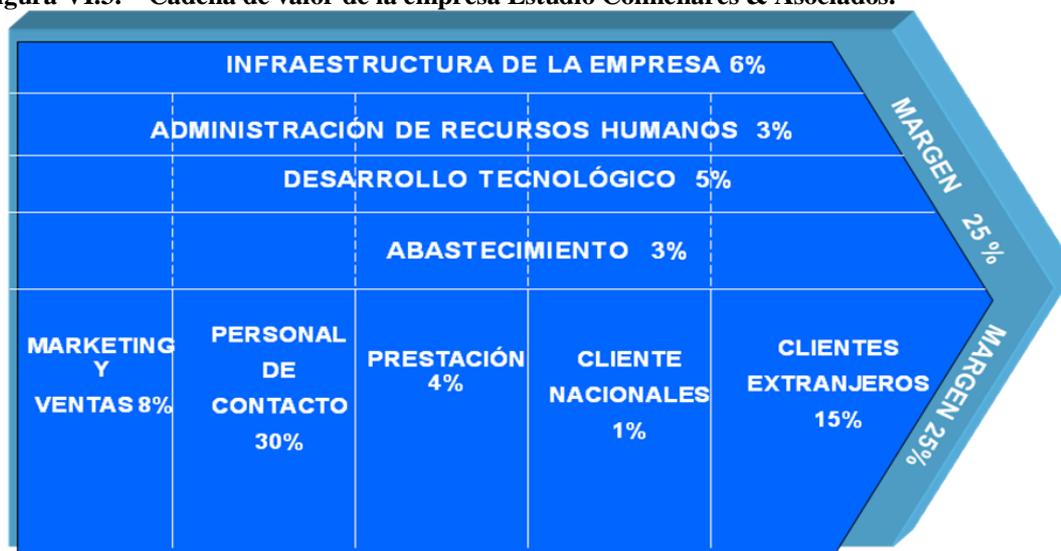
Detallamos a continuación los componentes de la cadena de valor del Estudio Colmenares & Asociados:

Tabla VI.9. Cadena de valor.

DETALLE	%	
Infraestructura De La Empresa	6%	G. Administrativos
Administración De Recursos Humanos	3%	G. Administrativos
Desarrollo Tecnológico	5%	G. Administrativos
Abastecimiento	3%	G. Ventas
Marketing Y Ventas	8%	G. Ventas
Personal De Contacto	30%	Costo De Servicios
Prestación	4%	G. Ventas
Clientes Nacionales	1%	G. Ventas
Clientes Extranjeros	15%	G. Ventas
Margen	25%	Utilidad

Fuente: Elaboración propia.

Figura VI.3. Cadena de valor de la empresa Estudio Colmenares & Asociados.



Fuente: Elaboración propia.

6.4.2. Stakeholders internos

El accionista mayoritario es Luis Gayoso Frayssinet, siendo el Estudio Colmenares & Asociados una empresa familiar, donde Luis pertenece a la cuarta generación, y asumió el mando de la empresa desde enero del 2009 como Gerente

General. Desde el primer día comenzó a trabajar activamente en la modernización del Estudio, contratando profesionales capacitados para definir las nuevas estrategias corporativas, por lo que la crisis del año 2008 no afectó la posición económica del Estudio, hecho que llamó mucho la atención de sus asesores, de esta manera, se concluyó -luego de un análisis- que las empresas nunca dejan de proteger sus marcas ni patentes, por lo tanto estamos frente a una oportunidad de negocio.

La alta gerencia está conformada por dos ejecutivos siempre bajo la dirección del accionista mayoritario, el departamento legal está al mando de la Dra. María del Carmen Susana Arana Courrejolles, abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú, cuenta con un Máster en Economic International Law, y hace más de 20 años se desempeña como abogada principal en el Estudio Colmenares & Asociados, y las áreas Contable y Financiera están a cargo de Ing. Luis Antonio Ramírez Beteta.

El estudio cuenta con un equipo multidisciplinario de abogados, administradores de empresas, químicos farmacéuticos, traductores, ingenieros industriales y biólogos con amplia experiencia en la práctica de la propiedad intelectual. En total 50 colaboradores que acompañan a la empresa por muchos años, por lo que la rotación de trabajadores es mínima y la gran mayoría ellos iniciaron trabajando con las antiguas máquinas de escribir y hoy gracias a una permanente capacitación manejan el sistema ERP, y en su mayoría dominan por lo menos dos idiomas (principalmente el inglés y francés).

Propietarios:

- **Gayoso Frayssinet, Luis Guillermo:** Cuarta generación de la empresa familiar, desde el 2009 asumió el cargo de Gerente General de la Empresa Estudio Colmenares & Asociados S.A.C.
- **Echevarría Beteta, Patricia:** Esposa de Gerente General y Administradora de la Empresa.

Accionistas:

- **Gayoso Frayssinet, Luis Guillermo:** Toma decisiones para el bienestar de la empresa y para que el negocio continúe en marcha.
- **Echevarría Beteta, Patricia:** Toma decisiones administrativas en la empresa.

Socios:

- **Gayoso Frayssinet, Luis Guillermo:** Con un porcentaje de 98%, el cual le permite tomar decisiones.
- **Echevarría Beteta, Patricia:** Con un porcentaje de 2% del accionariado.

Directivos:

- **Gayoso Frayssinet, Luis Guillermo:** Gerente General de la Empresa. Viaja a congresos internacionales, para aplicar los conocimientos en su negocio.
- **Arana Courrejolles, María del Carmen Susana:** Encargada del área de marcas y patentes.
- **Ramírez Beteta, Luis Antonio:** Gerente Comercial, encargado del área Comercial, Contabilidad y Finanzas
- **Arias Bautista, Álvaro:** Encargado del seguimiento de los registros de Marcas de los Clientes Nacionales y Extranjeros.
- **Pandal Rojas, Mercedes:** Encargada de verificar los procedimientos contables y tributarios de acuerdo a los PCGA.

6.5. Análisis externo**6.5.1. Benchmarking**

Como se ha decidido internacionalizar el Estudio Colmenares & Asociados, y habiendo elegido a Ecuador como el país donde se fundará la próxima oficina, realizaremos *Benchmarking* tomando en consideración los años de experiencia que tienen otros estudios, si son especializados en propiedad intelectual y si ya se han internacionalizado.

Luego del análisis de cada uno de los estudios que se encuentran en la banda 1 Bustamante & Bustamante y Falconi Puig Abogados y la banda 2 Bermeo & Bermeo, Corral Rosales, Fabara & Compañía Abogados, Pérez Bustamante & Ponce y Quevedo & Ponce vemos que los estudios con más experiencia son Pérez Bustamante & Ponce y Quevedo & Ponce. Esta peculiar forma de valorar a los estudios todavía

sigue vigente en el giro de negocio a nivel mundial debido a que las marcas que se registran deben protegerse por diez años y las patentes por veinte años, es por ello que las compañías y corporaciones extranjeras ven con buenos ojos aquellos estudios con más permanencia en el mercado. En el caso de Estudio Colmenares & Asociados se cuenta con 113 años de experiencia, por lo que en todos los casos se está en una mejor posición que los demás con respecto a este indicador.

Con respecto a la especialización, los clientes prefieren un estudio dedicado exclusivamente a la propiedad intelectual porque consideran que lo más valioso que poseen debe ser protegido y administrado estratégicamente.

Son pocos los estudios que se han internacionalizado en Latinoamérica, para efecto del presente trabajo hemos recurrido a la más prestigiosa revista de Propiedad Intelectual seguida por todos los creadores de marcas y generadores de patentes, la revista Chambers and Partners, y tomando en consideración las bandas 1 y 2 que ranquean a los mejores estudios de Ecuador y todos los países, llegamos a concluir que ninguno de los estudios de Ecuador ranqueados en banda 1 y 2 se han internacionalizado. Se detalla en la Tabla adjunta VI.10.

Tabla VI.10. Benchmarking

CHAMBERS AND PARTNERS BANDA 1 Y 2 ECUADOR	AÑO DE EXPERIENCIA	ESPECIALIZACIÓN	INTERNACIONALIZACIÓN
Bustamante & Bustamante	60 Años	Propiedad Intelectual, banca, seguros	No
Falconi Puig Abogados	44 Años	Propiedad Intelectual y diversas áreas de Derecho	No
Bermeo & Bermeo	68 Años	Propiedad Intelectual y diversas áreas de Derecho	No
Corral Rosales	41 Años	Propiedad Intelectual y diversas áreas de Derecho	No
Fabara & Compañía Abogados	13 Años	Propiedad Intelectual	No
Pérez Bustamante & Ponce	100 Años	Propiedad Intelectual y diversas áreas de Derecho	No

Fuente: Elaboración propia.

6.5.2. Análisis SEPTEG.

6.5.2.1. Factores Sociales.

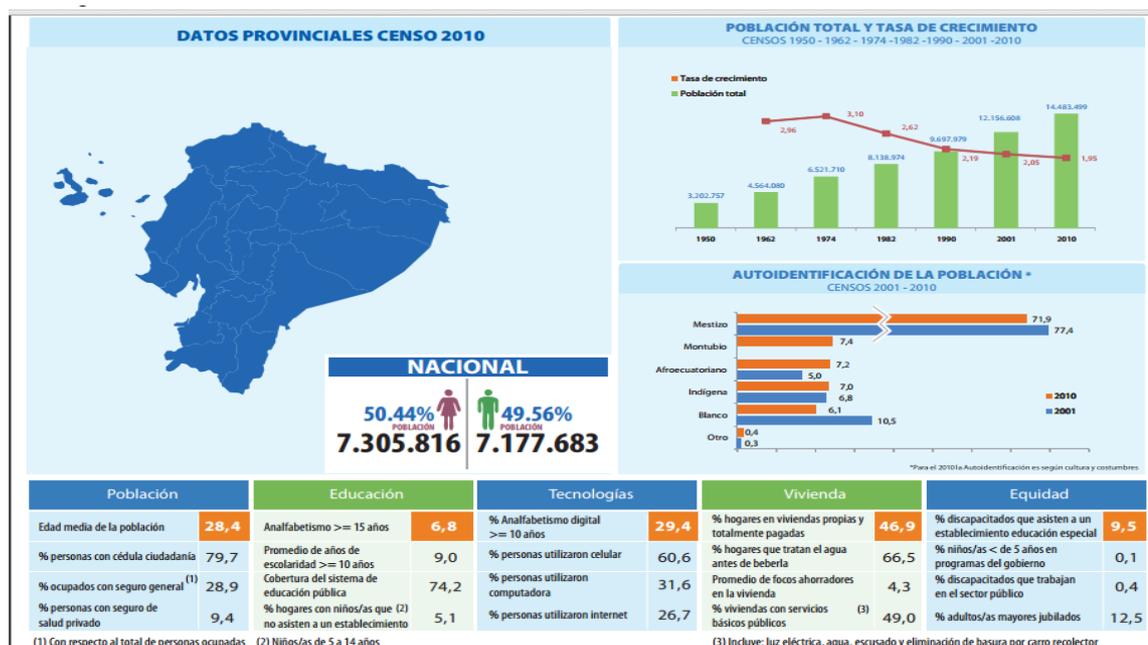
Ecuador ha desarrollado en el ámbito social el concepto de economía solidaria con orígenes en el *Sumak Ally Kawsay* o “Con-Vivir Bien”, en ese sentido se establece que el sistema económico ecuatoriano está compuesto por tres sectores: público, privado y popular solidario.

Se busca así fomentar la reciprocidad, la distribución y el cuidado del medio ambiente, además el construir autonomía política, social y cultural.

La reciprocidad, complementariedad, redistribución, vincularidad, entre personas y naturaleza, asociatividad, trabajo colectivo comunitario y la construcción de autonomía, son los principios que fomentan los circuitos económicos solidarios en Ecuador.

Respecto a su población, de acuerdo al último censo realizado en el 2010, por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ecuador registraba una población de 15.7 millones y la edad Promedio era de 28 años. Los resultados obtenidos en dicho censo se muestran en el siguiente Figura VI.3.

Figura VI.3. Censo nacional 2010 en Ecuador.

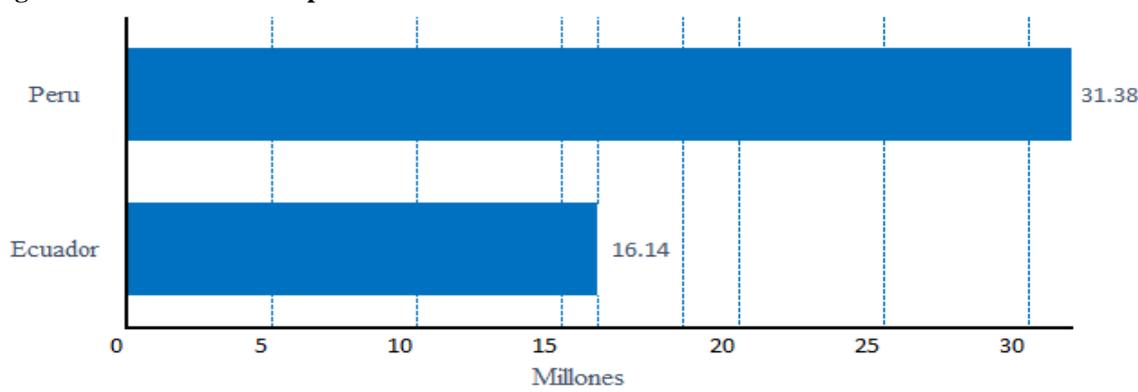


Fuente: INEC.

Paralelo a ello adicionamos información recopilada por el Banco Mundial, en el que se muestra que la población en el 2015, que asciende a 16'100,000, comparada con la población peruana en el mismo año (31'400,000 de habitantes) representa el 51% de ésta.

En el siguiente gráfico se muestra el crecimiento poblacional de Ecuador (16'100,000 habitantes al 2015) y como referencia se muestra además la tendencia de crecimiento poblacional de Perú (31'400,000 habitantes), tal como se aprecia en la Figura VI.4.

Figura VI.4. Crecimiento poblacional en Ecuador



Fuente: Banco Mundial (2015).

De acuerdo a la información publicada en setiembre del 2013 por el diario Andes de Ecuador, este país cuenta con uno de los mejores sistemas de salud en el mundo, ubicándose en el puesto 20 de acuerdo a la base de datos de Bloomberg.

En este sentido, según fuentes oficiales, Ecuador desde el 2006 casi cuadruplicó su presupuesto en inversión social, especialmente en el sector salud, donde se multiplicó sus atenciones médicas, se construyeron 22 hospitales nuevos y remodelaron otros 24, acumulando un total de 140 hospitales a nivel nacional.

En educación, de acuerdo a su plan estratégico al 2025, Ecuador se propone reducir el analfabetismo de 9.5% (1995) a 2% (2025), objetivo que viene alcanzando gracias a sus políticas gubernamentales, muestra de ello es el resultado del último censo realizado en el 2010 donde la tasa de analfabetismo disminuyó a 6.8%.

Respecto al empleo, de acuerdo a la información brindada por el INEC en marzo 2016, en su reporte de economía laboral, la PEA en Ecuador representa el 40% de la

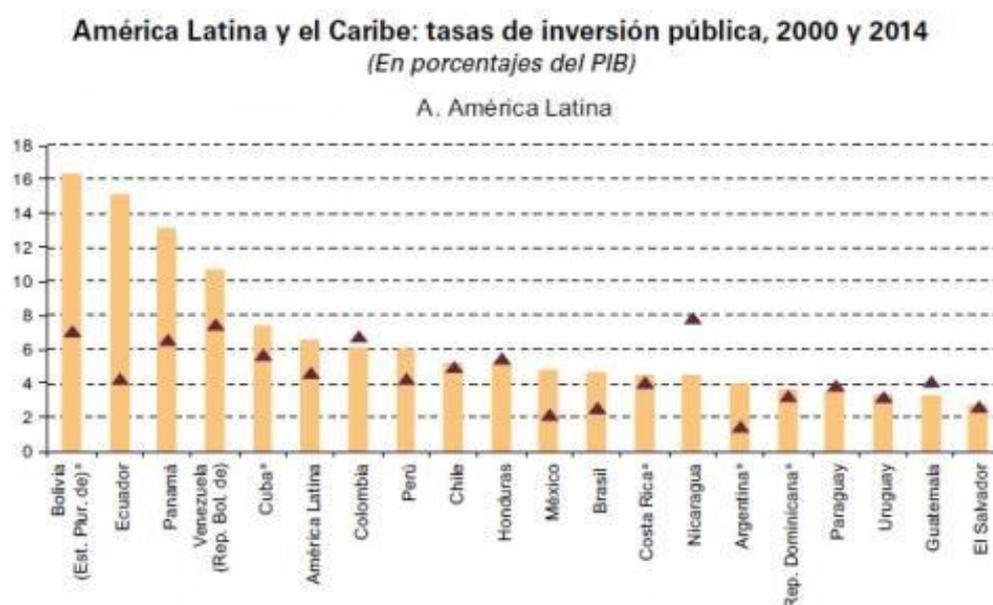
población total, respecto a la tasa bruta de empleo, ésta representa el 64.6%.¹⁰

6.5.2.2. Factores Económicos.

Ecuador es un país primario exportador, cuya economía depende básicamente de la exportación del petróleo y las materias primas, en estos últimos años de productos de exportación agrícola, su moneda oficial a diferencia de Perú es el Dólar Americano.

El modelo económico aplicado por el actual gobierno basado en el planteamiento de Revolución Ciudadana, ha permitido mantener a flote la economía ecuatoriana gracias a la inversión pública aplicada, como se observa en a Figura VI.5.

Figura VI.5. Inversión Pública por país en % PIB



Fuente: CEPAL (Comisión de estudios económicos para América Latina y el Caribe).

El modelo económico aplicado ha permitido resultados sobresalientes a pesar de la crisis económica: disminución de la pobreza de 49% en 1990 a 22.01% al 2014, esto a pesar de la crisis internacional que afrontan los países latinoamericanos, asimismo el índice GINI de desigualdad ha venido reduciéndose en más de 10 puntos porcentuales del 2006 a 2011.

La inversión en salud se cuadruplicó, de US\$200 a US\$800 per cápita; la deuda externa respecto del PIB disminuyó de 76% a 29.9 % (Fuente: Agencia Pública de

¹⁰ Fuente: Reporte de Economía Laboral – Marzo 2016, INEC.

noticias del Ecuador y Suramérica, Nov. 2015).

El PIB de Ecuador en el 2015 ascendió a 100,872 millones de dólares. Los mayores ingresos se dieron gracias a las reformas tributarias en Ecuador, los cuales se han reflejados en un incremento del 10% al 19.1% del año 2000 al 2014, asimismo si bien la inflación desde el período 2006 al 2011 se vieron incrementados, en este último tramo es notoria la reducción de la inflación, siendo a agosto 2016 de -0.16%.

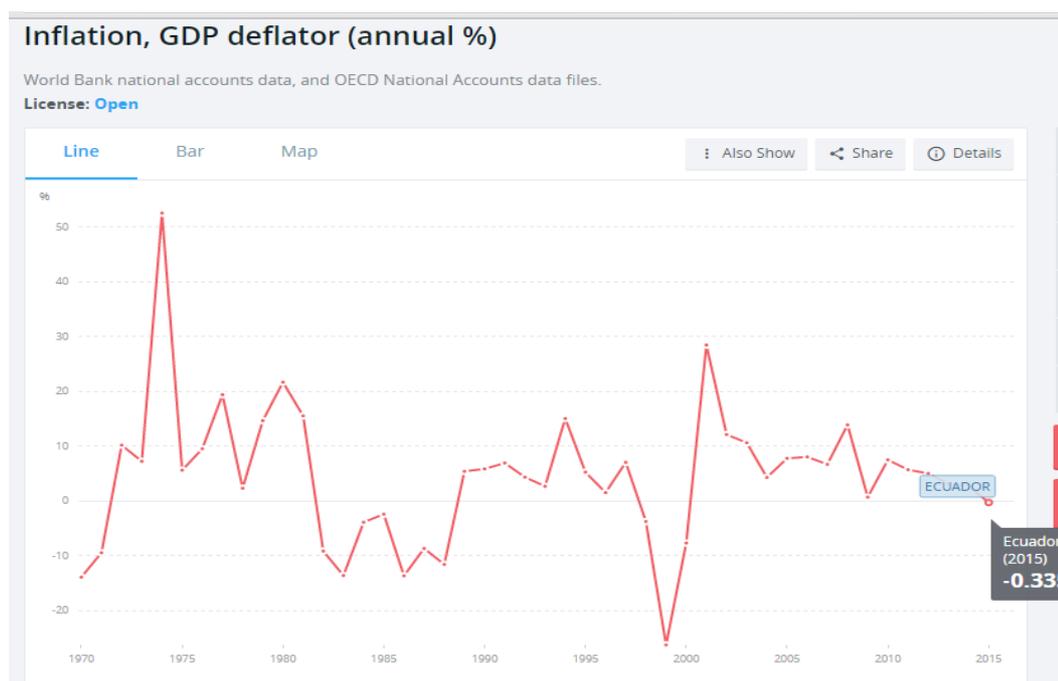
Figura VI.6. PIB Ecuador al 2015.



Fuente: Banco Mundial (2015).

Ecuador al 2015 presenta su indicador más bajo de inflación en los últimos 15 años, siendo -0.335, esto es reflejo de la política económica actual, lo que a su vez quiere decir que los precios de algunos productos han variado, no de todos.

Figura VI.7. Nivel de Inflación Ecuador.



Fuente: Banco Mundial (2015).

A nivel internacional, Ecuador continúa con una política de cooperación en el ALBA (Alianza Bolivariana para los Pueblos de nuestra América). El actual gobierno se opone férreamente a los tratados de libre comercio con las ALADIN y CAN.

6.5.2.3. Factores Políticos.

A partir del 2007, año en el que toma el poder el actual presidente de Ecuador, Rafael Correa, se implanta en dicho país un proyecto llamado “Revolución Ciudadana” proyecto que dotó de estabilidad política e institucional a Ecuador.

En el 2008 entró en vigencia su última constitución política, generando principios de economía solidaria fortaleciendo el control del Estado. Cuenta con un sistema político democrático, con un régimen de 4 años presidenciales, en esa línea cabe mencionar que el actual Presidente de la República Rafael Correa cumple su tercer mandato, culminando este en el año 2017.

El Estado está formado por el Poder Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Electoral y de Transparencia y Control Social, y las políticas públicas que prioriza el presidente el Rafael Correa Delgado están relacionadas al desarrollo social.

Respecto a la Propiedad Intelectual: El Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI), es la entidad del Estado que regula y controla la aplicación de normativas de propiedad intelectual.

Ecuador cuenta con la Ley de Propiedad Intelectual que tiene como objetivo regular y proteger la propiedad intelectual, en dicha ley se nombra al Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual - IEPI, como el organismo competente para propiciar, promover, fomentar, prevenir, proteger y defender a nombre del Estado Ecuatoriano.

El promedio de días para crear un negocio en Ecuador es de 50, mientras que en el Perú el tiempo promedio se reduce a 26.

Figura VI.8. Tiempo necesario para la creación de un negocio en Ecuador.



Fuente: Banco Mundial (2015).

6.5.2.4. Factores Tecnológicos.

En innovación América Latina es uno de los continentes más rezagados en su desarrollo, entre ellos Ecuador es uno de los países donde el sector privado gasta menos en Investigación y Desarrollo (I+D) con 8.5% aproximadamente, comparado con México donde el sector privado gasta aproximadamente 58%, siendo por lo tanto el sector público el que mayores esfuerzos hace por invertir en I+D.

El gobierno de Ecuador, estableció para el período 2007-2010, su política

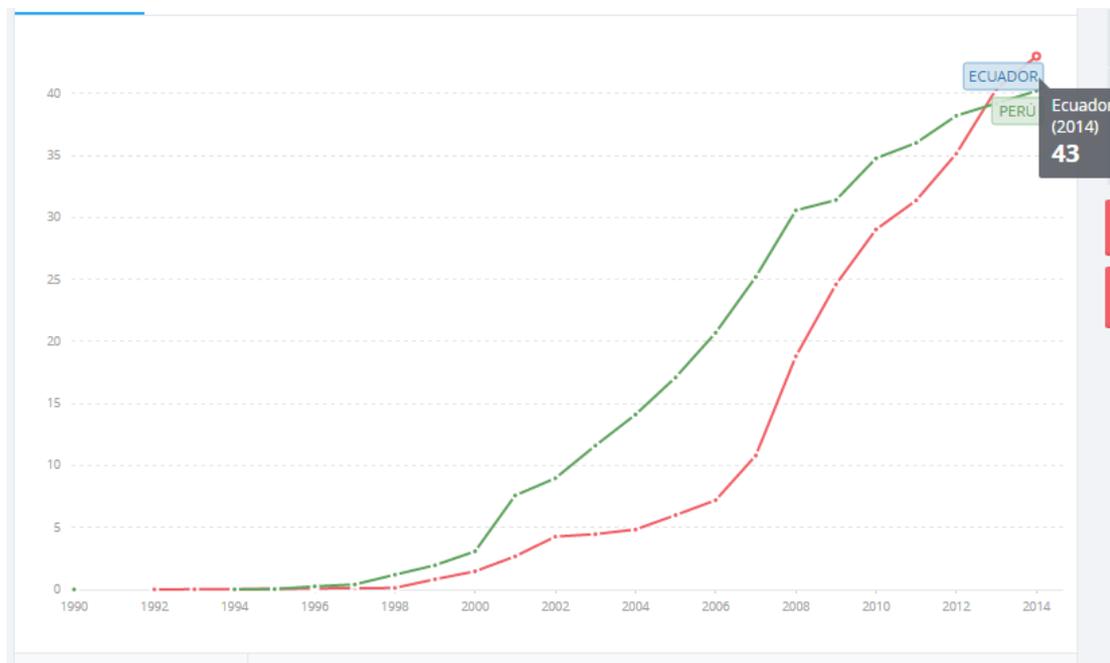
nacional de Ciencia y Tecnología, cuyo objetivo se centra en desarrollar ciencia, innovación y tecnología para la solución de los problemas de la nación, para ello Ecuador cuenta con la Secretaría de Educación Superior, Ciencia y Tecnología, como institución que se encarga de la implementación de su política de Ciencia, Tecnología e Investigación (CTI).

La política de CTI de Ecuador se enfoca en cubrir 5 áreas de desarrollo: agricultura sostenible, manejo ambiental para el desarrollo, fomento industrial y productivo, energía y sus alternativas renovables, y Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

Con respecto al acceso a Internet, en Ecuador al 2014, 43 de cada 100 personas tenían acceso a internet, mientras que en Perú 40.2 de cada cien personas tenían acceso a internet.

El siguiente gráfico muestra la evolución del acceso a internet por cada 100 personas en Ecuador y Perú.

Figura VI.9. Evolución del acceso a internet, por cada 100 personas (Ecuador y Perú).



Fuente: Banco Mundial (2014).

Respecto a solicitud de patentes que está relacionado con el giro de negocio del Estudio Colmenares & Asociados, Ecuador en el año 2015 registró al igual que años

anteriores, una baja tasa de solicitud de patentes por parte de residentes ecuatorianos, según el diario “El Comercio” de Ecuador, sólo el 4% del total de solicitudes pertenecieron a residentes ecuatorianos.

Otro dato también importante son los cuadros evolutivos de solicitud de patentes en Ecuador brindados por el Banco Mundial, de los cuales se observa que al 2010, mientras Perú registraba 39 solicitud de patentes por residente, Ecuador sólo registraba 4.

En tal sentido, la mayor cantidad de solicitudes lo registran los no residentes, y se advierte que Ecuador registra más solicitudes de patentes por parte de no residentes con 690, comparado a las 269 solicitudes de Perú.

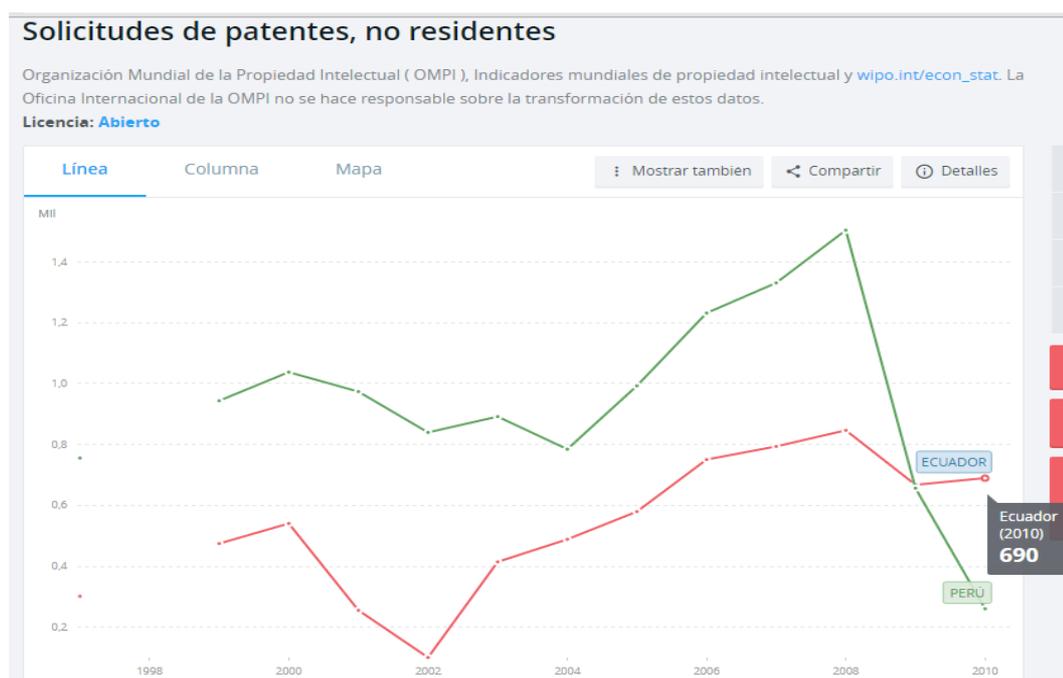
En los gráficos a continuación se muestran las evoluciones de solicitud de patentes en ambos países.

Figura VI.10. Evoluciones de solicitud de patentes en ambos países por parte de residentes.



Fuente: Banco Mundial (2010).

Figura VI.11. Evoluciones de solicitud de patentes en ambos países por parte de no residentes.



Fuente: Banco Mundial (2010).

6.5.2.5. Factores Geográficos.

Ecuador está situado al noroeste de América del sur. Perú limita por el norte con dicho país. Ecuador tiene un área total de 283.561 km², su capital Quito es la ciudad más poblada de dicho país y su lengua oficial es el español.

Prácticamente no existen diferencias horarias entre ambos países, las distancias entre las capitales (Lima y Quito) es de aproximadamente 1830 kilómetros, por lo que el viaje en bus demora aproximadamente 28 horas, mientras que en avión el tiempo aproximado es de 2 horas con 30 minutos.

6.6. Cinco fuerzas competitivas de Porter.

1. La primera fuerza es la existencia de un servicio que pueda sustituir el nuestro. En nuestro caso un servicio sustituto serían los tramitadores que si bien no brindan el servicio completo pueden asesorar a los clientes sobre la forma de registrar una marca.

Lo mismo sucederá en el Ecuador cuando aperturemos nuestra oficina en todos los países existen los *Freelance* y Ecuador no es la excepción, además de la existencia de otros estudios de abogados.

2. La segunda fuerza es la rivalidad, para el Estudio Colmenares & Asociados, la rivalidad es bastante alta considerando que este servicio lo brindan otros renombrados estudios.
Los estudios con los cuales se tendrá que competir en Ecuador son los que se encuentran en Banda 1.
3. La tercera fuerza es la de la amenaza de nuevos competidores, que en este caso serían los posibles nuevos estudios que entren al mercado con este servicio.
4. La cuarta fuerza son los proveedores, en el caso de Perú es INDECOPI, quien brinda el servicio de registro de marcas y patentes, previo pago de tasas y el Diario Oficial “El Peruano”, quien se encarga de todas las publicaciones dando aviso del nuevo registro y/o renovación de las marcas para que quienes encuentren alguna similitud con estos signos distintivos tengan la oportunidad de oponerse al registro de las mismas.
5. La quinta fuerza de Porter trata sobre los clientes o compradores, en el caso del Estudio Colmenares & Asociados, las grandes corporaciones como Novartis, BMW, Puma y otros pueden negociar descuentos de hasta un 10% por cada cien registros de marca.

Figura VI.12. Diagnóstico y análisis de la situación



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura VI.12 mostramos un análisis de las cinco fuerzas de Porter de la empresa Estudio Colmenares & Asociados, luego de analizar estas fuerzas determinamos que

existe un alto grado de competencia en propiedad intelectual, porque las barreras de entrada son bajas y las barreras de salida también son bajas, ya que la inversión inicial es mínima y se puede recuperar en poco tiempo si es que el competidor busca competir por precio sin calidad. Hay una alta rivalidad de competidores, alta amenaza de entrada de nuevos competidores y el ingreso de nuevos productos sustitutos, no hay poder de negociación con proveedores ni consumidores, con lo cual concluimos que el mercado se va a saturar y la internacionalización para la empresa Estudio Colmenares & Asociados es urgente.

6.7. Matriz EFI y EFE:

6.7.1. Matriz EFI: De acuerdo a los resultados obtenidos el valor alcanzado es 2.77, y está por encima del promedio 2.5, por lo que se concluye existe fuerza a nivel interno (David, 1977).

Tabla VI.11. Matriz EFI de Estudio Colmenares & Asociados.

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Importante cartera de clientes extranjeros.	0.20	4	0.80
2. Personal capacitado y con experiencia.	0.15	4	0.60
3. Clientes fidelizados.	0.15	3	0.45
4. Bases de datos actualizadas de miles de marcas.	0.10	3	0.30
5. Miembro de diferentes organizaciones internacionales sobre propiedad industrial.	0.05	1	0.05
			2.20
DEBILIDADES			
1. Falta de comunicación entre áreas.	0.02	1	0.02
2. Clima laboral.	0.03	1	0.03
3. Distribución desigual de carga laboral.	0.05	1	0.05
4. No existe línea de carrera.	0.07	2	0.14
5. No existe comunicación vía web/con errores/no comercial	0.03	1	0.03
6. Alta rotación de personal.	0.05	2	0.10
7. Página web no comercial ni interactiva.	0.10	3	0.20
			0.57
TOTAL	1.00		2.77

Fuente: Elaboración propia.

6.7.2. Matriz EFE: De acuerdo a los resultados obtenidos el valor alcanzado es 2.70 y está por encima del promedio 2.5, por lo que se concluye que la empresa aprovecha las oportunidades y evita las amenazas, encontrándose dentro de un entorno atractivo (David, 1977).

Tabla VI.12. Matriz EFE de Estudio Colmenares & Asociados.

EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Mercado nacional poco atendido.	0.10	3	0.30
2. Mayor cantidad de empresas extranjeras.	0.20	3	0.60
3. Ampliar servicios al consumidor CMR.	0.20	4	0.80
4. Uso eficiente de la tecnología.	0.10	3	0.30
			2.00
AMENAZAS			
1. Competencia local con bajos precios y atomizada.	0.05	1	0.05
2. Protocolo de Madrid y convenios.	0.05	1	0.05
3. Estudios Jurídicos grandes con áreas dedicadas a la propiedad industrial.	0.15	2	0.30
4. Llegada de estudios extranjeros	0.15	2	0.30
			0.70
TOTAL	1.00		2.70

Fuente: Elaboración propia.

6.8. Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

Con la amplia experiencia del Estudio Colmenares & Asociados podemos ampliar nuestra cuota de mercado con las nuevas empresas extranjeras que podamos captar en el exterior, puntualmente en el Ecuador, la base de datos de clientes activos serán las mismas que utilizemos en Ecuador y las campañas de marketing serán para ambos países.

Como estamos obligados a tener nuevos procesos por esta súbita necesidad de internacionalización -debido al inminente ingreso del TPP- estamos invirtiendo en tecnología y capacitación para afrontar los nuevos retos.

Se hace imperativo disminuir más aún la poca rotación de personal para poder seguir brindando un servicio de excelencia. La creación de un equipo de alta gerencia que dedica más del 30% de su tiempo está enfocado en agilizar los mecanismos para la apertura de la nueva sede en Ecuador.

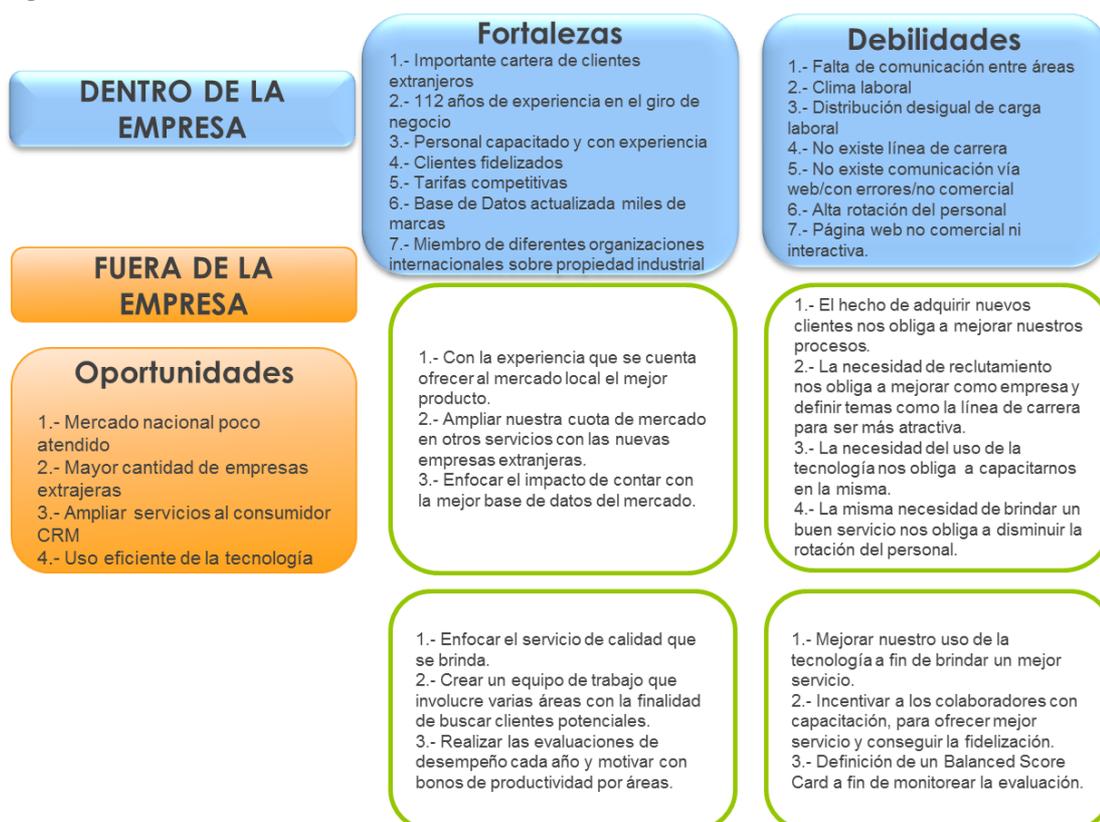
La empresa Estudio Colmenares & Asociados está próximo a implementar un ERP que deberá funcionar seis meses antes de la apertura de la nueva filial, es decir, en octubre del año 2017, por lo que somos conscientes que el tiempo juega en nuestra contra y sabemos que el TPP está próximo a firmarse por los 11 miembros que quedaron tras el retiro de los Estados Unidos, quienes han iniciado un proceso de evaluación técnica de diferentes opciones que se puedan utilizar para poner en vigencia el contenido del convenio.

Por otro lado, la amenaza del Protocolo de Madrid está ahora más cercana, con la proximidad de firmarse el TPP, lo cual obligará a la empresa Estudio Colmenares & Asociados acelerar su proceso de internacionalización porque las empresas podrán registrar sus marcas desde su país de origen.

El lunes 26 de Setiembre del 2016 el Estado Peruano envió el texto del TPP al Congreso para que previo debate pueda ser rectificado. El gobierno anterior lo presentó en el mes de julio faltando sólo una semana para que el Ex Presidente Ollanta Humala dejara el poder. Este acuerdo es sumamente importante para los empresarios que exportan marcas, por lo que el actual presidente Pedro Pablo Kuczynski lamentó en su última visita en China que el gigante asiático no forme parte del mismo.

En la Figura V.27 mostramos un análisis del FODA cruzado para la empresa Estudio Colmenares & Asociados, partiendo del objetivo: la internacionalización en Ecuador. Luego del diagnóstico estratégico identificamos que tiene más fortalezas que debilidades, debido a que tiene una marca reconocida de alta calidad, y las condiciones externas de la empresa influyen también de manera positiva.

Figura VI.13. FODA cruzado.



Fuente: Elaboración propia.

6.9. Criterios de decisión estratégica.

6.9.1. Futuro.

La participación del Estudio Colmenares & Asociados en el mercado ha disminuido por la presencia de estudios extranjeros que han realizado alianzas estratégicas con estudios locales, teniendo una participación desde el 2014 a la actualidad únicamente del 5% del total de solicitudes.

Tabla VI.13. Solicitudes de marcas de acuerdo a nacionales y extranjeros (miles).

Mes	Total de Solicitudes en Indecopi	Total de Solicitudes de Estudio Colmenares	Porcentaje
Octubre 2014	2,794	144	5.15%

Fuente: Elaboración propia.

Las mismas han ido disminuyendo y cediendo espacio a otros estudios como Barreda Moller; Rodrigo, Elías & Medrano y Muñiz. Incluso se ha cedido espacio a nuevos estudios como Barlaw, Delión, Arturo Díaz & Asociados y Allende & García. Por lo que se requiere una estrategia para contrarrestar lo anteriormente mencionado.

Como sabemos el TPP o Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica (TPP), entrará en vigencia a lo sumo en dieciocho meses, por lo cual el gremio de Estudios dedicados a la propiedad intelectual sufrirá un duro golpe como sucediera en Colombia en el año 2013 y 2014 que hemos documentado y explicado en el presente trabajo, motivo por el cual el futuro del Estudio Colmenares & Asociados está en aperturar sucursales en Ecuador y Bolivia donde no existe TPP, Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos ni Protocolo de Madrid, además de tener un interesante mercado desatendido.

Muchos de los clientes han optado por encargar los trabajos de registro de marcas y cuidado de patentes en su representación en Ecuador y Bolivia debido a que en muchas ocasiones el descuido de los estudios ha hecho que las patentes no puedan ser inscritas, y son copiadas inmediatamente por inescrupulosas empresas que aprovechando este terrible error, quienes hoy gozan de una protección por veinte años,

más aún en el caso de marcas se han podido registrar en estos países signos distintivos muy parecidos a marcas de renombre como NIKE para el rubro de ropa deportiva, siendo copiada por otra empresa como MIKE para el mismo rubro de ropa deportiva.

6.9.2. La propiedad intelectual en el Perú.

Considerando las cifras oficiales previamente indicadas se asigna aproximadamente un 40% a las marcas extranjeras y un 60% a las marcas nacionales según la evolución de los últimos 3 años, donde el número de solicitudes de marcas nacionales no ha variado significativamente.

Con la firma del TPP el registro de marcas extranjeras disminuirá en más de 50%, como sucedió en Colombia, lo más interesados en que el TPP entre en vigencia lo antes posible son la Cámara de Comercio de Lima y las corporaciones peruanas como Alicorp y AJE, pues son exportadoras de marcas.

Tabla VI.14. Número de expedientes presentados según tipo de procedimiento año 2015

N°	Tipo de procedimiento	Ene-15	Feb-15	Mar-15	Abr-15	May-15	Jun-15	Jul-15	Ago-15	Sep-15	Oct-15	Nov-15	Dic-15	Total	%	
1	Registro	1,875	2,060	2,531	2,183	1,972	2,301	2,183	2,336	2,434	2,222	2,220	2,037	26,354	59.60	
2	Renovación	1,210	1,095	1,122	1,149	1,007	1,052	1,100	813	854	774	792	714	11,682	26.42	
3	Actos modificatorios	348	296	403	401	402	268	414	282	346	451	315	306	4,232	9.57	
4	Infracciones	90	80	71	72	73	51	71	63	54	60	59	69	813	1.84	
5	Cancelación	59	51	59	43	34	74	45	73	75	62	82	53	710	1.61	
6	Nulidades	17	16	8	17	22	20	10	21	16	9	10	16	182	0.41	
7	Renuncia	17	6	7	6	16	10	12	14	8	8	10	32	146	0.33	
8	Autorizaciones de uso	10	7	1	3	2	21	10	10	11	14	1	8	98	0.22	
9	Denominaciones de origen nacional	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	2	0.00
10	Autorizaciones de consejo regulador	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.00	
11	Denominaciones de origen extranjero	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0.00	
Total		3,626	3,611	4,202	3,876	3,528	3,797	3,845	3,612	3,798	3,600	3,490	3,236	44,221	100.00	

Fuente: Dirección de Signos Distintivos de INDECOPI.

Tabla VI.15. Ingresos mensuales de registro de signos distintivos.

PERU	2013	2014	2015
Total de solíc.	29845	30427	26354
Nacional	17907	18256	17596
Extranjero	11938	12171	8758

Fuente: Dirección de Signos Distintivos de INDECOPI.

Para el caso de Estudio Colmenares & Asociados, contrastando esas cifras podemos apreciar que de un aproximado de 30,000 solicitudes de registro de signos distintivos que ha recibido INDECOPI en el 2014, el Estudio solo ha conseguido presentar el 3.52% de las solicitudes totales.

Tabla VI.16. Número de solicitudes de Estudio Colmenares & Asociados.

Total de solicitudes INDECOPI 2014	30 000	3.52%
solicitudes de Colmenares	1 056	

Fuente: Dirección de Signos Distintivos de INDECOPI.

Considerando que en los meses de muestreo no hubo ninguna solicitud de cliente nacional presentada por el Estudio, se toma como referente el total de solicitudes presentadas ante INDECOPI en 2014, que en este caso serían las extranjeras:

- Se evidencia que los números no han crecido a la par con el mercado
- Se requiere un mejor aprovechamiento de la coyuntura.

6.9.3. Alta dirección.

La alta dirección ha decidido contratar los servicios de una reconocida empresa de marketing especializada en estudios de abogados para ranquearlos mejor en las revistas y ayudarlos en la internacionalización.

Se ha designado un equipo de alta dirección dedicado íntegramente a gestionar la internacionalización del Estudio, que cuenta con todo el respaldo de la gerencia general.

CAPITULO VII: IMPLANTACIÓN DE LA PROPUESTA

7.1. Plan operativo.

7.1.1. Presupuesto.

Los datos que se muestran a continuación son presupuestados hasta el inicio de operaciones (instalación).

Para el siguiente presupuesto (Tabla VI.1) estamos considerando como costos hundidos el estudio de internacionalización y los primeros viajes de visitas a Ecuador con el propósito de reconocimiento del mercado.

Para poder tener un claro presupuesto de instalación, hemos recurrido a los precios vigentes en las notarías ecuatorianas para la constitución de una sucursal. Ésta información se encuentra disponible en internet y es de fácil acceso, siendo el costo más alto la asesoría y los gastos legales que ascienden a la suma de US\$1,000.00.

La apertura de la cuenta corriente en los bancos no se considera un costo hundido, por cuanto este dinero podrá recuperarse luego de haberse constituido la sucursal. Para terminar los aspectos jurídicos y financieros cabe mencionar que se asigna un monto aproximado de US\$100.00 que representan los gastos financieros por las operaciones de depósito en la cuenta de la empresa (mantenimiento de la cuenta).

Los gastos administrativos de la oficina son en su mayoría alquiler por US\$400.00, teniendo en consideración una oficina promedio entre 50 a 100 m², por los primeros 5 años, que se ubique cerca al IPEI para evitar los costos de traslados de los abogados que puedan realizar las gestiones propias del giro del negocio, por lo que son dos meses de costos hundidos por cuanto el tiempo de formalización de la empresa es aproximadamente de dicho tiempo, además de la garantía.

Con respecto a los servicios se consideró el promedio de las publicaciones en los diarios y páginas dedicadas al corretaje de la ciudad de Quito Ecuador.

Se ha previsto que los abogados que se van a contratar son especialistas en la materia, existen tres portales en internet en los cuales se evidencia que el grado de escolaridad y nivel profesional para el cargo a desempeñar son atribuibles a profesionales que en promedio ganan US\$1,700.00 mensuales, lo mínimo que

requerimos para el inicio de operaciones es tener dos abogados calificados.

Tabla VII.1. Presupuesto de la Instalación de Sucursal de Estudio Colmenares & Asociados en Ecuador.

PRESUPUESTO DE INSTALACIÓN ESTUDIO COLMENARES Y ASOCIADOS					
Ítem	Cantidad.	Precio Unitario	Costos	Sub Totales	Total \$
GASTOS GENERALES				1,300	14,350
ASPECTOS JURÍDICOS Y FINANCIEROS					
Asesoría legal y gastos legales	1	1000	1,000		
Gastos de timbre y notaría	1	200	200		
Gastos de transacciones, transferencias bancarias y otros	1	100	100		
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE OFICINA				2,000	
Alquiler oficina	2	400	800		
Servicios públicos (luz, agua, gas)	1	100	100		
Telefonía fija	1	60	60		
Telefonía móvil	2	90	180		
Servicio de internet	1	60	60		
Insumos de oficina	1	400	400		
Compra de equipos de oficina	1	400	400		
PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SERVICIOS				4,800	
Secretariado	2	700	1,400		
Abogados	2	1700	3,400		
GESTIÓN				4,050	
Elaboración material audiovisual Marketing	1	3000	3,000		
Elaboración e impresión de portafolio y piezas gráficas	500	0.5	250		
Gastos de representación	2	100	200		
Inscripciones a eventos PI Ecuador	4	150	600		
LOGÍSTICA				2,200	
Transporte personas aéreo	4	200	800		
Alimentación	4	100	400		
Alojamiento	4	100	400		
Gastos de viaje	4	150	600		

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al personal de apoyo, las secretarias deberán tener dominio del idioma inglés a nivel avanzado, el paquete completo de Ms Office y buscando en los portales antes indicados el sueldo promedio es de US\$700.00 mensuales, el mínimo

número de personal para este puesto es de dos personas, por lo que se considera US\$1,400.00 mensuales como costo hundido por los dos primeros meses de instalación.

Un tema muy importante a tener en cuenta es la campaña de marketing que se va a tener que utilizar, el lanzamiento de productos y servicios en propiedad intelectual, tendrá que realizarse con una empresa especializada, en Quito-Ecuador existen muchas empresas dedicadas al lanzamiento de nuevos productos, tomamos en consideración un promedio de US\$3,550.00 de gastos donde el 90% está en la elaboración audiovisual, por cuanto el marketing digital será la plataforma a utilizarse, cabe indicar que los abogados tendrán que asistir a los diferentes eventos de propiedad intelectual, para ello consignamos un mínimo dos presentaciones en la Cámara de Comercio de Quito-Ecuador y en una de las salas del IPEI, la inscripción para participar según hemos revisado es de US\$150.00 por persona dando un total de US\$600.00.

Los gastos en logística ascienden a la suma de US\$2,200.00, por cuanto personal del Estudio Colmenares & Asociados tendrá que visitar las instalaciones de la nueva sucursal.

7.1.2. Proyección de venta de servicios.

Como en Ecuador no está vigente el Protocolo de Madrid, el precio por el registro de patentes es de US\$1,000.00 dólares (Tabla VI.2), actualmente se registra en Ecuador aproximadamente 600 patentes y este número va en aumento, tomamos una posición conservadora, pensamos participar inicialmente en un 8% del mercado, a pesar que la mayoría de las patentes registradas en Ecuador son las mismas que se registran en Perú y el número de registros que el Estudio Colmenares & Asociados tiene en el Perú es de 300 patentes al año.

Siguiendo el crecimiento en registro de patentes más del 12%, consideramos un crecimiento del 10% anualmente, llegando luego de 10 años a un registro de 113 patentes al año, lo cual representaría un 10% del mercado ecuatoriano.

En el caso del registro de marcas en la actualidad, se registra por encargo de las corporaciones de marcas en el Ecuador encargándosela a otros estudios de

ecuatorianos, a quienes llamamos nosotros como agentes, haciéndonos responsables del correcto desarrollo del servicio, este número es aproximadamente de 50 marcas al mes.

Por lo tanto el primer año registraríamos 600 marcas al año, siendo la proyección de ventas con 500 marcas al año, ya para los siguientes años se prevé un crecimiento del 15% anual que va de la mano con el crecimiento de registro de marcas en Ecuador, no se está considerando a los clientes que nos van a solicitar que le realicemos este servicio por los años que hemos venido trabajando juntos, entiéndase que una marca como Nike se registra en Perú y en Ecuador, sin embargo los responsables de que los registros sean los correctos es el Estudio Colmenares & Asociados de Perú.

7.1.3. Costos de operación.

Con respecto a los sueldos de los abogados y secretarias, éstos se detallaron en el cuadro de presupuesto, llegando a la conclusión que en el primer año de operaciones tendremos un gasto ascendente a US\$57,600.00, Tabla VI.3.

El número de secretarias que pueden atender los requerimientos de los abogados es como máximo de dos personas, es decir, una secretaria puede asistir como máximo a dos abogados, por ello en el cuarto año deben haber tres secretarias para cinco abogados y finalmente en el año diez, deben haber seis secretarias para once abogados, y considerándose que los sueldos de los abogados y secretarias no tendrán variación y se está utilizando el dólar como moneda funcional, de haber diferencias ellas deberán ser incorporadas al cuadro.

Tabla VII. 2. Proyección de venta de servicios.

CONCEPTO										
SERVICIOS REALIZADOS	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05	Año 06	Año 07	Año 08	Año 09	Año 10
REGISTRO DE PATENTES	50,000	55,000	60,000	66,000	72,000	79,000	86,000	94,000	103,000	113,000
Precio de Servicio	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
N de Servicios	50	55	60	66	72	79	86	94	103	113
Tasa de crecimiento.	10%									
REGISTRO DE MARCAS	250,000	287,500	330,500	380,000	437,000	502,500	577,500	664,000	763,500	878,000
Precio de Servicio	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
N de Servicios	500	575	661	760	874	1,005	1,155	1,328	1,527	1,756
Tasa de crecimiento.	15%									
TOTAL	300,000	342,500	390,500	446,000	509,000	581,500	663,500	758,000	866,500	991,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla VII.3. Costos de Operación.

CONCEPTO										
COSTO DE OPERACIONES	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05	Año 06	Año 07	Año 08	Año 09	Año 10
SUELDOS	57,600	78,000	98,400	127,200	147,600	208,800	232,800	267,000	291,000	325,200
Cant. Abogados	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Honorarios	20,400	20,400	20,400	20,400	20,400	24,000	24,000	24,000	24,000	24,000
Secretarias	2	2	2	3	3	4	4	5	5	6
Honorarios	8,400	8,400	8,400	8,400	8,400	10,200	10,200	10,200	10,200	10,200

Fuente: Elaboración propia.

Tabla VII.4. Gastos Administrativos.

CONCEPTO										
GASTOS ADMINISTRATIVOS	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05	Año 06	Año 07	Año 08	Año 09	Año 10
PRESUPUESTO	60,800	54,800	54,800	54,800	54,800	60,200	60,200	60,200	60,200	60,200
Alquiler de oficina	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	9,600	9,600	9,600	9,600	9,600
Servicios básicos (Agua, Luz)	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Útiles de escritorio	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800	4,800
Mantenimiento (Limpieza y reparación de infraestructura)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Internet y Teléfono	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Gastos de Marketing	12,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000	6,000
Gastos de Ventas	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000

Fuente: Elaboración propia.

7.1.4. Gastos Administrativos.

Como se sabe los gastos administrativos son directamente proporcionales al número de trabajadores para los ítem de servicio, economato y útiles de limpieza, lo que permanece fijo es el alquiler hasta el año cinco, por cuanto para un número mayor de diez personas se necesitara una oficina de mayor tamaño, un dato muy importante de tomar en cuenta, es que los documentos para la patentes deben archivarse por 20 año y para las marcas deben archivarse por diez años, tiempos en que el estudio es responsable de los intereses de los clientes y evitara que terceros inescrupulosos se apoderen de las marcas registradas o traten de confundir registrando marcas similares, por ello el área requerida a partir del año cinco será prácticamente el doble de tamaño, porque se requiere un archivo general, Tabla VI.4.

7.2. Plan Económico Financiero Proyectado.

7.2.1. Flujo de Caja.

La internacionalización del Estudio Colmenares & Asociados está siendo evaluada con un horizonte de 10 años, con los siguientes parámetros: iniciar con el aporte de capital propio de US\$150,000.00 para su operación en Ecuador y adicionar capital el primer año de operación. Del resultado de la evaluación financiera se aprecia que el tiempo de recuperación de la inversión es en dos años, dado que durante los primeros años de actividad las ventas serán bajas.

Utilizando la tasa de descuento del 15%, hemos calculado el valor actual neto económico, el cual es de US\$957,971.00, con este resultado se confirma la viabilidad de la internacionalización en Ecuador, como se observa en la Tabla VI.5.

7.2.2. Cronograma de implantación

La internacionalización para la empresa Estudio Colmenares & Asociados se realizará en el año 2018, la cual tendrá una duración de un año para lo cual se han diseñado actividades que se van a desarrollar durante el proceso de implantación, tal como se aprecia en la Tabla VI.6. La actividad de marketing es la actividad de mayor duración (ocho meses) y para su desarrollo se contará con el apoyo de una empresa externa en Ecuador, asimismo, se llevará un ratio de eficacia para el cumplimiento del cronograma.

Tabla VII.5. Flujo de Caja.

	Año 00	Año 01	Año 02	Año 03	Año 04	Año 05	Año 06	Año 07	Año 08	Año 09	Año 10
Ventas netas		00,000	342,500	390,500	446,000	509,000	581,500	663,500	758,000	866,500	991,000
Costo de ventas		57,600	78,000	98,400	127,200	147,600	208,800	232,800	267,000	291,000	325,200
Gastos Administrativos		60,800	54,800	54,800	54,800	54,800	60,200	60,200	60,200	60,200	60,200
UAI		181,600	209,700	237,300	264,000	306,600	312,500	370,500	430,800	515,300	605,600
IMP (25%)		-45,400	-52,425	-59,325	-66,000	-76,650	-78,125	-92,625	-107,700	-128,825	-181,680
Utilidad Neta		136,200	157,275	177,975	198,000	229,950	234,375	277,875	323,100	386,475	423,920
Capital inicial	-150000										
Flujo de caja económico	-150000	136,200	157,275	177,975	198,000	229,950	234,375	277,875	323,100	386,475	423,920
CPPC	15%										
VAN	957971										
TIR	104%										

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO VIII: CONCLUSIONES

- El modelo de internacionalización escogido fue el de Miller, esto se debió a que era más específico con las etapas a desarrollar y se adecuaba de mejor manera al modelo de estrategia que permitiría a la empresa Estudio Colmenares & Asociados su ingreso al vecino país del norte Ecuador.
- Es sumamente necesaria la internacionalización del Estudio Colmenares & Asociados dada la proximidad de la firma del TPP, lo cual se agrava con la entrada en vigencia del Protocolo de Madrid en Perú, lo cual ocasionará que las empresas registren sus marcas desde su país de origen, diluyendo la demanda de los servicios legales relacionados a propiedad intelectual.
- El método que establece la mejor alternativa para la penetración de la empresa Estudio Colmenares & Asociados en Ecuador es la inversión directa extranjera, mediante el establecimiento de una filial, pues de esta manera se aprovechara el *know-how* obtenida durante muchos años de actividad.
- Ecuador es el país más rentable por la realidad económica, política y por el potencial que tiene por desarrollarse jurídicamente en temas de propiedad intelectual. La alta cantidad de piratería produce que el registro de marcas se encuentre creciendo anualmente.
- La ventaja competitiva de la empresa Estudio Colmenares & Asociados es la estrategia genérica, pues ofrece un servicio especializado enfocado en la diferenciación y el acercamiento al cliente.
- Los principales factores de éxito de la empresa Estudio Colmenares & Asociados en el mercado ecuatoriano son su marca, imagen y confianza, así como su capacidad para identificar nuevas oportunidades, adaptación a nuevos servicios, su capacidad financiera y el compromiso de la gerencia.
- Las principales barreras de entrada de la empresa Estudio Colmenares & Asociados en el mercado ecuatoriano son la competencia existente, el riesgo país y la falta de personal preparado.
- Se han identificado cinco variables que son relevantes para el proceso de internacionalización estas son: inversión, ganancias, ventas, riesgo e imagen, las cuales permiten que el modelo propuesto para la internacionalización se ajuste a la realidad de las empresas especializadas en propiedad intelectual.

Bibliografía

- Altamirano, R. (2016). *La Propiedad Intelectual como Elemento Coadyuvante de la Libre Competencia: Necesidad de regular esta materia dentro del Reglamento a la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. Un enfoque centrado en el sistema de Patentes*. Licenciado. San Francisco de Quito.
- Álvarez Rivera J.L., Gonzales Cornejo M.K.M., Oporto Rodríguez R. E., Valencia Durand J.C. (2007) *Internacionalización de helados Aruba: lanzamiento de helados de crema en la ciudad de la paz – república de Bolivia*. Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magister en Administración. Programa Magister en Dirección de Empresas, Escuela de Administración de Negocios, Lima, Perú.
- Arbayza Fermini L. (2016) *Como elaborar una tesis de grado*. 1° ed. Lima: ESAN.
- Arbayza Fermini L. (2014) *Administración y Organización un enfoque contemporáneo*. Argentina: Cengage learning
- Bsa.org. (2016). BSA | *The Software Alliance*. [online] Available at:<http://www.bsa.org/>.
- Buckley, P. y Ghauri, P. (1999) *Internationalization of the firm*. 2^{da} ed. London: International Thomson Business Press.
- Canals, J. (1994) *Internacionalización de la empresa: cómo evaluar la penetración en mercados exteriores*. 1^a ed. Madrid: Mc.Graw-Hill.
- Censos, I. (2016). *Población y Demografía*. [online] Instituto Nacional de Estadística y Censos. Available at:<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>.
- Cerdeña Stromsdorfer F., Fukunaga Mendoza L., Mejía Anticono R., Soto Laguerre C. (2001) *Modelo para la internacionalización de la empresa peruana*. Tesis presentada en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magister en Administración. Escuela de Administración de Negocios, Lima, Perú.

- Chambersandpartners.com. (2016). Peru - Intellectual Property Lawyers & Law Firms - Latin America - Chambers and Partners. [online] Available at:<http://www.chambersandpartners.com/171/34/editorial/9/1>.
- Cifras oficiales de la Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia. Véase English. english.aroquilindner.com. (2016). Arochi & Lindner. [online] Available at:<http://english.aroquilindner.com/>.
- Civil, O. (2016). ORPAN · *Sociedad Civil*. [online] Orpan.com.bo. Available at:<http://www.orpan.com.bo/en>.
- Colmenares.com.pe. (2016). *Estudio Colmenares "Marcas y Patentes"*. [online] Available at:<http://www.colmenares.com.pe/>.
- Czinkota, M. y Ronkainen, LL. (2008) *Marketing internacional*. 8° ed. Mexico: Cengage Learning
- Daniels, J. y Radebaugh, L. P. (2000) *Negocios internacionales*. 1ª ed. México, DF: Prentice Hall.
- Data.worldbank.org. (2016). *Population, total* | Data. [online] Available at:<http://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL>.
- Dirección de empresas internacionales / José Pla Barber Fidel León Darder, Departamento de Dirección de Empresas «Juan José Renau» Universitat de Valencia
- Don Quijote. (2016). *Sociedad Ecuatoriana - Cultura en Ecuador* | don Quijote. [online] Available at:<http://www.donquijote.org/cultura/ecuador/sociedad/>.
- Ecuador 2011: *Revolución Ciudadana, Estabilidad Presidencial Y Personalismo Político*. (2012). Instituto de Iberoamérica, Universidad de Salamanca.
- Fifield, P. y Lewis, K. (1995) *International marketing strategy*. 1ª ed. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Gómez, E. (2010). *La internacionalización de las empresas*. Lupa Empresarial, [online] 0(23). Available at:<http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/106/206>.

<http://www.bermeolaw.com/firm/highlights>

<http://www.fabara.ec/la-firma>

<http://www.pbplaw.com/quienes-somos/>

<http://www.quevedo-ponce.com/site/la-firma/la-firma>

<http://www.bermeolaw.com/ip/trademarks/tmlatam>

<http://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=e53105b6-54bb-4f66-9f55-d89a1072b7da>

<http://posgrado.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2014/10/EIU-MS-Peru-IP-Environment-2014.pdf>

<http://cendoc.esan.edu.pe/Tesis/2001/ma1/ma120016.html>

<http://cendoc.esan.edu.pe/Tesis/2000/matp25/matp25200013.html>

<http://cendoc.esan.edu.pe/tesis/2007/maar2/maar2200710.html>

<http://repository.urosario.edu.co/>

<http://repository.urosario.edu.co/discover?query=definición+de+comercio+exterior&submit=>

<http://repository.urosario.edu.co/discover?scope=%2F&query=comercio+exterior&submit=>

<http://www.bancomundial.org/es/news/speech/2007/10/10/an-inclusive-sustainable-globalization>

<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>

<http://www.miseshispano.org/2012/04/la-ley-ricardiana-de-la-ventaja-comparativa/>

Ibáñez Guillen C.G., Jiménez Orbegozo J.H., Portocarrero Andrade D.E., Vera Quevedo C.E. (2006) *Estudio para comercializar prendas de alpaca en el mercado chileno usando la marca de una empresa peruana*. Tesis presentada

en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magister en Administración. Programa Magister en Dirección de Empresas., Escuela de Administración de Negocios, Lima, Perú.

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la propiedad intelectual (2015), Estadísticas sobre signos distintivos. <https://www.indecopi.gob.pe/>

Intelectual, I. (2016). *Propiedad Intelectual*. [online] Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. Available at:<http://www.propiedadintelectual.gob.ec/propiedad-intelectual/>.

Jiménez, J. (2016). *Movimiento de Economía Social y solidaria de ecuador*. Circuitos económicos solidarios interculturales. ISSN 0719-6318, 21, pp.101 – 128.

Legal 500.com. (2016). The Legal 500 Latin America 2016 > Peru > Intellectual property recommended Law firms, Lawyers. [online] Available at:<http://www.legal500.com/c/peru/intellectual-property>.

Miller, A. (1983) An examination into the teaching of structure and structural issues in the context of business policy programmes in European business schools and its relevance to business managers. Barcelona: Iese

Moreno Baldivieso. (2015). *inicio*. [online] Available at:<http://www.emba.com.bo/>.

Managingip.com. (2016). *Protecting well-known trade marks against dilution* | Managing Intellectual Property. [online] Available at:<http://www.managingip.com/Article/3375800/Protecting-well-known-trade-marks-against-dilution.html>.

Montoya Ramírez, Rafael (2012) *La orientación al mercado internacional de las empresas peruanas: los factores que la desarrollan y sus componentes de medición*. Tesis doctoral. Universitat Ramon Llull centro Esade, España.

Olivares.com.mx. (2016). Español | OLIVARES | *Intellectual Property, Corporate & Commercial Law*. [online] Available at:<http://www.olivares.com.mx/Es>.

Protocolodemadrid.impi.gob.mx. (2016). *¿Qué es el Sistema de Madrid?*. [online]

Available at:<http://protocolodemadrid.impi.gob.mx/Antecedentes4.html>.

Root, F. (1994) *Entry Strategies for international markets. 1' ed. Lexington: Healt.*

Rugman, A. y Hadgetts, R. (1996) *Negocios Internacionales: un enfoque de administración estratégica: 1' ed. México DF: McGraw Hill.*

Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología (2007), *Política Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación del Ecuador 2007-2010*, Quito.

Siecan.org. (2016). *Internacionalización*. [online] Available at:http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=360:internacionalizacion&Itemid=120&lang=es.

Trujillo Dávila María Andrea, Rodríguez Ospina Diego Fernando, Guzmán Vásquez Alexander, Becerra Plaza G. (2006) *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas, Documento de investigación N° 30*. Universidad del Rosario, Facultad de Administración, ed. Universidad del Rosario, Bogotá D.C.

World Economic Forum. (2016). *The World Economic Forum*. [online] Available at:<https://www.weforum.org>.

Yin, PK (1989) *Case Study research: design and methods*. 1a ed. Newbury Park, CA: Sage.

Yip, G. (1993) *Globalización: estrategias para obtener una ventaja competitiva internacional*. 1ª ed. Barcelona: Norma.

Yip, G. (1996) *"Borderless" World-issues and evidence*. 1a ed. Los Angeles, CA. UCLA – CIBER.

Yip, GS., Monti, JA. y Gómez Biscarri, J. (1998) *Way station model of internationalization: explaining the success of newly internationalizing firms*. 1a ed. Los Angeles, CA. UCLA – CIBER

Yip, S., Johansson, J. y Roos, J. (1996) *Effects of nationality on global strategy*. 1ª ed. Los Angeles CA: CIBER.

ANEXOS

ANEXO 1: ESQUEMA DE PROTOCOLO DE ENTREVISTAS.

Contactos:

- Identificación de expertos.
- Ubicación de contacto.
- Confirmar la entrevista: carta dirigida por la dirección del MBA, comunicación personal mediante llamada telefónica.

Preparativos:

- Verificación de la experiencia del experto.
- Impresión de la guía de entrevista.
- Revisión de los implementos necesarios para la entrevista.

Ejecución de la entrevista:

- Presentación ante el experto.
- Proceder con la entrevista.

Proceder con registrar la información.

- Transcribir la entrevista.
- Enviar la entrevista al entrevistado para su conformidad.

ANEXO 2: GUÍA DE ENTREVISTAS

1. ¿Cuáles son las razones para que cualquier empresa peruana dedicada a propiedad intelectual se internacionalice?
2. ¿Cuáles serían las barreras de entrada para su internacionalización y qué planes de contingencia debería emplear?
3. ¿Qué motivaría a estas empresas para el proceso de internacionalización y qué etapas se debería seguir?
4. ¿Considera usted que es importante la internacionalización para cualquier empresa? ¿Por qué?
5. ¿Qué factores externos se deben tomar en cuenta para el proceso de internacionalización?
6. ¿Qué factores del entorno nacional cree usted que contribuirían para la internacionalización de su empresa?
7. ¿Qué beneficios cree usted que se pueden esperarse del proceso de internacionalización?
8. ¿Cuáles son las posibles estrategias que una empresa debe utilizar para poder internacionalizarse: un nuevo nicho, recursos humanos, financieros y planes de contingencia?
9. ¿Qué características organizacionales cree usted que debería tener una empresa de propiedad intelectual para internacionalizarse?
10. ¿Qué países considera usted como mercados potenciales para este proceso de internacionalización?
11. ¿Tiene conocimiento de alguna empresa peruana en propiedad intelectual que ya se ha internacionalizado?
12. ¿Se ha dado algún proceso de internacionalización en su empresa?
13. ¿Qué modalidad de ingreso es el más indicado para usted? (*joint-venture*, filial, adquisiciones, otros)

ANEXO 3: ENTREVISTA A LA DOCTORA VERÓNICA PEREA MÁLAGA ABOGADA DE INDECOPI

1. ¿Cuáles son las razones para que cualquier empresa peruana dedicada a propiedad intelectual se internacionalice?

La principal razón es el riesgo que todas las empresas tanto pequeñas y medianas que trabajan en el rubro de servicios de propiedad intelectual tendrán que enfrentar con la aprobación del Protocolo de Madrid, lo cual significa una amenaza para su sostenibilidad en el tiempo.

2. ¿Cuáles serían las barreras de entrada para su internacionalización y qué planes de contingencia debería emplear?

A mi opinión la barrera más compleja que tiene que afrontar cualquier empresa de cualquier rubro es el idioma y el protocolo de negociación del país donde se desea incursionar, y el mejor plan de contingencia es la búsqueda de profesionales de ese país destino que formen parte del equipo de trabajo.

3. ¿Qué motivaría a estas empresas para el proceso de internacionalización y qué etapas se debería seguir?

Como lo manifesté al comienzo, más que una motivación yo diría que es una salida al impacto negativo que tendremos con la aprobación del Protocolo de Madrid, y las etapas inmediatas a seguir sería visitar el país destino, búsqueda de información, y revisar con los expertos que la opción elegida sea viable.

4. ¿Considera usted que es importante la internacionalización para cualquier empresa? ¿Por qué?

Sí es importante, por prestigio y por presencia internacional, ya que cada día existe mayor competencia interna y globalización.

5. ¿Qué factores externos se deben tomar en cuenta para este proceso de internacionalización?

Uno de los factores externos más importantes es el nivel social y el número de empresas familiares existentes, costumbres propias y la cultura del país destino.

6. ¿Qué factores del entorno nacional cree usted que contribuirían para la internacionalización de su empresa?

El factor más importante es la estabilidad económica que vive el Perú.

7. ¿Qué beneficios cree usted que se pueden esperar del proceso de

internacionalización?

El beneficio económico es el más importante para toda empresa, seguir generando utilidades.

8. ¿Cuáles son las posibles estrategias que una empresa debe utilizar para poder internacionalizarse?

Buscar un nuevo nicho de mercado que sea potencial.

9. ¿Qué características organizacionales cree usted que debería tener una empresa de propiedad intelectual para internacionalizarse?

La principal es que debe tener liderazgo nacional, esto quiere decir tener experiencia, *know-how* e imagen en propiedad intelectual.

10. ¿Qué países considera usted como mercados potenciales para este proceso de internacionalización?

Los países potenciales serían aquellos donde aún no exista el Protocolo de Madrid ni tratados comerciales parecidos.

11. ¿Tiene conocimiento de alguna empresa peruana en propiedad intelectual que ya se ha internacionalizado?

No.

12. ¿Se ha dado algún proceso de internacionalización en su empresa?

No, porque las leyes son diferentes para cada país.

13. ¿Qué modalidad de ingreso es el más indicado para usted?

El de instalarse con una sucursal propia.

ANEXO 4: ENTREVISTA A LA DOCTORA NORMA ROMERO SIPAN DEL TRIBUNAL FISCAL

1. ¿Cuáles son las razones para que cualquier empresa peruana dedicada a propiedad intelectual se internacionalice?

La búsqueda de nuevos mercados potenciales, donde las leyes sean similares con el fin de obtener mayores ingresos.

2. ¿Cuáles serían las barreras de entrada para su internacionalización y qué planes de contingencia debería emplear?

Una de las principales barreras sería la inestabilidad política, lo cual definitivamente nos impediría hacer la inversión.

3. ¿Qué motivaría a estas empresas para el proceso de internacionalización y qué etapas se debería seguir?

Los cambios existentes en el mercado nacional, la competencia es cada vez más agresiva más aun con la llegada de estudios jurídicos más grandes del exterior.

4. ¿Considera usted que es importante la internacionalización para cualquier empresa? ¿Por qué?

Es importante porque nos genera más ingresos con este nuevo canal de ventas que podría definirlo como exportación de servicios.

5. ¿Qué factores externos se deben tomar en cuenta para este proceso de internacionalización?

El factor más importante es buscar una alternativa de mercado que tenga estabilidad económica.

6. ¿Qué factores del entorno nacional cree usted que contribuirían para la internacionalización de su empresa?

El factor preponderante es el crecimiento del mercado nacional en servicios que se soporta con el liderazgo de las marcas nacionales existentes.

7. ¿Qué beneficios cree usted que se pueden esperar del proceso de internacionalización?

Los más resaltantes son los beneficios tributarios, los cuales van a depender mucho del país elegido para la internacionalización.

8. ¿Cuáles son las posibles estrategias que una empresa debe utilizar para poder internacionalizarse?

Primero contar con un plan estratégico, el cual soporte un plan de inversión a largo

plazo.

9. ¿Qué características organizacionales cree usted que debería tener una empresa de propiedad intelectual para internacionalizarse?

La empresa debe tener una cultura organizacional sólida y a la vez flexible ante los cambios repentinos que se presenten, con la visión de asumir retos en la incursión de nuevos mercados.

10. ¿Qué países considera usted como mercados potenciales para este proceso de internacionalización?

Los países que estén más cercanos geográficamente y que tengan similitud a nuestras leyes.

11. ¿Tiene conocimiento de alguna empresa peruana en propiedad intelectual que ya se ha internacionalizado?

No

12. ¿Se ha dado algún proceso de internacionalización en su empresa?

No, porque todos los estudios jurídicos nacionales son corporativos.

13. ¿Qué modalidad de ingreso es el más indicado para usted?

La búsqueda de un establecimiento permanente en el país destino.

ANEXO 5: ENTREVISTA A LA DOCTORA ANA CARO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA MATTINGS

1. ¿Cuáles son las razones para que cualquier empresa peruana dedicada a propiedad intelectual se internacionalice?

Generar mayores ingresos para la empresa.

2. ¿Cuáles serían las barreras de entrada para su internacionalización y qué planes de contingencia debería emplear?

La principal barrera es la inestabilidad económica del país destino, por lo que debe desarrollar algún plan de contingencia.

3. ¿Qué motivaría a estas empresas para el proceso de internacionalización y qué etapas se debería seguir?

El mercado nacional cada vez está más reducido, la primera etapa es enviar personal empleados calificados a explorar los posibles nuevos mercados en los cuales estamos interesados, para ver qué nicho existe aún por explotar.

4. ¿Considera usted que es importante la internacionalización para cualquier empresa? ¿Por qué?

Sí es importante porque a cualquier empresa le permite ampliar el mercado y sería una alternativa de contingencia ante cualquier ciclo de demanda.

5. ¿Qué factores externos se deben tomar en cuenta para este proceso de internacionalización?

Uno de los factores más importantes es la estabilidad política del país destino, la necesidad de mercado y buscar la oportunidad que nuestro servicio satisfaga esta necesidad.

6. ¿Qué factores del entorno nacional cree usted que contribuirían para la internacionalización de su empresa?

El factor que daría contribución es la estabilidad política del país, considerando que el gobierno está trabajando buscando que las empresas medianas y pequeñas se formalicen.

7. ¿Qué beneficios cree usted que se pueden esperar del proceso de internacionalización?

El mayor beneficio que se espera es el posicionamiento internacional de la empresa, ampliar el mercado y obtener márgenes más altos.

8. ¿Cuáles son las posibles estrategias que una empresa debe utilizar para poder

internacionalizarse?

La primera estrategia es buscar una oportunidad de negocio, para luego abrir una oficina en ese país destino.

9. ¿Qué características organizacionales cree usted que debería tener una empresa de propiedad intelectual para internacionalizarse?

Creo que no existe una receta a seguir, creo que cualquier servicio que es ejecutado con calidad tiene control y es capaz de competir en cualquier mercado del mundo.

10. ¿Qué países considera usted como mercados potenciales para este proceso de internacionalización?

Todos los países donde sus ordenamientos en propiedad intelectual tenga similitud con el nuestro y que exista un nivel alto de piratería, lo cual nos abriría una oportunidad de negocio invaluable.

11. ¿Tiene conocimiento de alguna empresa peruana en propiedad intelectual que ya se ha internacionalizado?

No

12. ¿Se ha dado algún proceso de internacionalización en su empresa?

No, porque en propiedad intelectual los ordenamientos no son iguales en todos los países.

13. ¿Qué modalidad de ingreso es el más indicado para usted?

La modalidad de ingreso *joint-venture*, buscando una asociación empresarial entre nuestra empresa y un socio estratégico del país destino, donde ambas partes asumamos los posibles riesgos.

ANEXO 6: ENTREVISTA A LA DOCTORA ÚRSULA SALAS DE LA NOTARIA ROSALES SEPÚLVEDA

1. ¿Cuáles son las razones para que cualquier empresa peruana dedicada a propiedad intelectual se internacionalice?

La principal razón es que el Perú es uno de los países de Sudamérica que está más desarrollado en propiedad intelectual e inclusive INDECOPI ha capacitado a países vecinos en temas de propiedad intelectual, lo cual es una fortaleza para todos los estudios jurídicos existentes.

2. ¿Cuáles serían las barreras de entrada para su internacionalización y qué planes de contingencia debería emplear?

La existencia de mejores estudios de abogados con el “expertis” en propiedad intelectual que para competir tendríamos que medir sus capacidades y desarrollar un plan de contingencia para superarlos.

Otra barrera es el tema económico, tener acceso al crédito es muy difícil, porque la mayoría de los bancos no realizan préstamos por intangibles, es por esto que debemos saber elegir en qué países pensamos incursionar.

3. ¿Qué motivaría a estas empresas para el proceso de internacionalización y qué etapas se debería seguir?

La falta de apoyo del gobierno peruano con las empresas en buscar una reducción de impuestos tributarios, el Perú es uno de los países que tiene mayor IVA.

4. ¿Considera usted que es importante la internacionalización para cualquier empresa? ¿Por qué?

Lo importante de este proceso es que cualquier empresa logrará posicionarse a nivel internacional, adquiriendo mayor “expertis” en el tema de propiedad intelectual, lo cual le permitirá alcanzar mayores ventas reflejados en mejores ingresos y un mejor margen.

5. ¿Qué factores externos se deben tomar en cuenta para este proceso de internacionalización?

Un factor importante que las empresas deben tener presente es el tecnológico, porque si la empresa cuenta con un ERP de categoría mundial, como el SAP, ORACLE, etc. no va ser difícil implantarlo en el país destino que decidamos para la internacionalización.

6. ¿Qué factores del entorno nacional cree usted que contribuirían para la internacionalización de su empresa?

Uno de los factores importantes que nos va a golpear es la llegada del Protocolo de Madrid y no ha habido un plan de contingencia por parte del Estado ante este inminente problema que afectará a todos los estudios jurídicos que trabajan en propiedad intelectual.

7. ¿Qué beneficios cree usted que se pueden esperar del proceso de internacionalización?

El beneficio más importante es la ampliación del mercado, porque los activos se utilizan en forma permanente, lo que significa que cuando hay una reducción del trabajo en un país, tenemos la posibilidad de tener trabajo en el otro país donde operamos.

8. ¿Cuáles son las posibles estrategias que una empresa debe utilizar para poder internacionalizarse?

No existe una sola estrategia, pero la mayoría de las empresas grandes dentro de su planeamiento estratégico tienen el proceso de internacionalización como objetivo, plan de contingencia y visión, lo contrario sucede con la mayoría de las empresas medianas y pequeñas que muchas veces deciden internacionalizarse por simple intuición o porque se les presentó una oportunidad de negocio.

9. ¿Qué características organizacionales cree usted que debería tener una empresa de propiedad intelectual para internacionalizarse?

Lo más importante que debe tener una empresa es contar con el recurso humano competitivo, tener una filosofía empresarial, cultura internacional y tener adaptabilidad ante cualquier cambio.

10. ¿Qué países considera usted como mercados potenciales para este proceso de internacionalización?

Todos los países que estén en un crecimiento sostenible, que aún no esté aprobado el Protocolo de Madrid ni que tengan firmados tratados similares, por ejemplo los países sudamericanos. Muchas veces es más efectiva la experiencia propia desarrollada para encontrar nuevas oportunidades.

11. ¿Tiene conocimiento de alguna empresa peruana en propiedad intelectual que ya se ha internacionalizado?

No

12. ¿Se ha dado algún proceso de internacionalización en su empresa?

No, porque las leyes son diferentes para cada país y casi todos los estudios son corporativos.

13. ¿Qué modalidad de ingreso es el más indicado para usted?

Creo que la modalidad más acertada es aperturando una sucursal con la misma estructura organizacional, pero dimensionada para el tamaño de mercado objetivo que esperamos alcanzar con este proceso de internacionalización en el nuevo país destino.

ANEXO 7: ENTREVISTA A LA DOCTORA ELMA MONTERO PENALISTA

1. ¿Cuáles son las razones para que cualquier empresa peruana dedicada a propiedad intelectual se internacionalice?

La principal razón es captar clientes de afuera y de ser factible traerlos al Perú, también enriquecerse con la experiencia internacional, diversificar el riesgo.

2. ¿Cuáles serían las barreras de entrada para su internacionalización y qué planes de contingencia debería emplear?

Que los países destino donde decidamos internacionalizarnos tengan aprobado el Protocolo de Madrid y/o tengan tratados similares ya firmados, que no permitirán ingresar ya que para las empresas en propiedad intelectual es una amenaza.

3. ¿Qué motivaría a estas empresas para el proceso de internacionalización y qué etapas se debería seguir?

Una motivación sería los altos costos de planillas laborales, buscar una reducción con este proceso de internacionalización desarrollando un planeamiento de costos, también otra motivación es buscar el prestigio internacional de la empresa.

4. ¿Considera usted que es importante la internacionalización para cualquier empresa? ¿Por qué?

Es importante este proceso de internacionalización, porque es una alternativa para que la empresa asegure su permanencia en el mercado y sea sostenible en el tiempo.

5. ¿Qué factores externos se deben tomar en cuenta para este proceso de internacionalización?

Para mí, uno de los factores externos importantes es el geográfico, debemos buscar países con cercanía para tener un mejor control de las operaciones en este país destino.

6. ¿Qué factores del entorno nacional cree usted que contribuirían para la internacionalización de su empresa?

Puedo enumerar como factores la experiencia profesional y el posicionamiento de los estudios jurídicos existentes en propiedad intelectual y la experiencia de muchos años de INDECOPI.

Que las empresas tengan liderazgo en su país y el tamaño local muy reducido.

7. ¿Qué beneficios cree usted que se pueden esperar del proceso de internacionalización?

Como lo respondí anteriormente, lo primero que las empresas van a captar son nuevos mercados en los cuales tendrá la posibilidad de captar clientes potenciales, enriqueciendo su liderazgo en propiedad intelectual.

8. ¿Cuáles son las posibles estrategias que una empresa debe utilizar para poder internacionalizarse?

Como estamos hablando de empresas dedicadas al rubro de propiedad intelectual, deberían utilizarse la estrategia de exportación de servicios, aperturando una sucursal con la mismas características en el país destino elegido.

9. ¿Qué características organizacionales cree usted que debería tener una empresa de propiedad intelectual para internacionalizarse?

La empresa debe tener un modelo de negocio bien definido, con costos sincerados, valores arraigados y una actitud positiva para cualquier oportunidad nueva que se presente.

10. ¿Qué países considera usted como mercados potenciales para este proceso de internacionalización?

Todos aquellos que tengan una estabilidad política y económica, geográficamente cercanos y que tengan menos “expertis” en el rubro de propiedad intelectual.

11. ¿Tiene conocimiento de alguna empresa peruana en propiedad intelectual que ya se ha internacionalizado?

No

12. ¿Se ha dado algún proceso de internacionalización en su empresa?

No, porque las leyes son diferentes para cada país, e inclusive acá en el Perú existen estudios tipo boutique especializados únicamente en propiedad intelectual como el Estudio Colmenares & Asociados, Barreda Moller y Valencia

13. ¿Qué modalidad de ingreso es el más indicado para usted?

La mejor modalidad de ingreso es buscando y seleccionando a un agente en el país destino que trabaje directamente con la empresa que se está internacionalizando.

ANEXO 8: ENTREVISTA A LOS EJECUTIVOS DE LA EMPRESA

Entrevistas, participantes:

- Luis Gayoso Frayssinet (Gerente General)
- Dra. Carmen Arana Currejolle (Abogada Asociada).

Preguntas sobre la internacionalización:

¿Qué se necesita cambiar o implementar para que nuestro objetivo como estudio sea posible?

- Luis Gayoso Frayssinet (Gerente General)
 - Tomar la firme decisión de cambiar positivamente (romper paradigmas y el training existente).
 - Utilizar las ventajas competitivas existentes como la experiencia y el valor de la marca que tenemos en el mundo.
 - Internacionalizarnos, con la cartera de clientes y el posicionamiento somos capaces de ir a mercados donde las barreras de entrada son bajas (ejemplo: Ecuador y Bolivia).
 - Definir procesos de valor con el fin de mejorar la percepción que el cliente tiene de nosotros. Utilizar la tecnología para agilizar nuestros procesos.
 - Todos los trabajadores deben conocer lo que queremos como empresa y hacerlo suyo, con el fin de que se comprometan. Capacitación y motivación permanente al personal.

- Dra. Carmen Arana Currejolle (Abogada Asociada).
 - Brindar capacitación al personal y sacrificar tiempo libre.
 - Realizar mayores trabajos colaborativos, preguntar a cada persona cómo se siente.
 - Estudiar los casos y escuchar lo que necesita el cliente, para satisfacerlo, aunque no sea necesario jurídicamente.
 - Involucrarse en los requerimientos de los clientes y de las personas con las que se trabajan.
 - Mejorar herramientas tecnológicas.
 - Con la capacitación, los trabajadores podrán participar en eventos con

INDECOPI, jueves a nivel nacional e internacional.

¿Cómo que marcas veo al estudio y porque?

- Luis Gayoso Frayssinet (Gerente General)
 - Zara (España) - Rapidez y foco en el cliente.
 - Fedex - Eficiencia y confianza. Sistema integrado de seguimiento más grande del mundo.
 - Apple – Innovador.
 - Google – Mejora continua y reinención. Amazon – Líder en su sector y crecimiento.
 - Oracle / SAP – Tecnología y procesos ordenados.
 - BMW – Atención al cliente, valores y ética. Respeto.

- Dra. Carmen Arana Currejolle (Abogada Asociada).
 - PUCP – Calidad y altos valores.
 - SIEMENS – Excelencia.
 - Apple – Innovación y tecnología.
 - DUPONT – Trabajo constante e Innovación.

¿Percepción del estudio: Hoy versus Mañana?

- Luis Gayoso Frayssinet (Gerente General)
 - Actualmente: Anaranjado (está por cambiar para mejorar)
 - Mañana: Amarillo (brillará y resaltará en breve)
 - Actualmente: Anaranjado (no nos conocen totalmente)
 - Mañana: Amarillo (se sorprenderán de lo que somos capaces de hacer)

- Dra. Carmen Arana Currejolle (Abogada Asociada).
 - Actualmente: Amarillo
 - Mañana: Amarillo con brillantez (porque considero que es un estudio con gran reconocimiento y sólo necesita brillar).

¿Desde su punto de vista, quién es la prioridad para el estudio?

- Luis Gayoso Frayssinet (Gerente General): el cliente.
- Es el fin del estudio.
- Razón de ser.
- Debemos conocerlo para satisfacer sus necesidades.
- Debemos superar sus expectativas.
- Debemos adelantarnos a sus deseos y necesidades: innovando.

- Dra. Carmen Arana Currejolle (Abogada Asociada), el abogado es llamado para:
- Solucionar problemas de los clientes.
- Razón principal: clientes.
- Dar todo lo que la ley permita para defender su marca, patentes e intereses.

El cliente

- Razón de ser.
- 0 fallas.
- Debemos escucharlo, preguntarle si está satisfecho.

ANEXO N° 9: RESULTADO CONSOLIDADO DE LAS ENTREVISTAS A LOS EXPERTOS

TABLA VI.1 RESULTADO CONSOLIDADO DE LAS ENTREVISTAS A LOS EXPERTOS

Entrevistado	P0.1 Profesión	P0.2 Empresa en la que labora	P1 . ¿Cuáles son las razones para que cualquier empresa peruana dedicada a propiedad intelectual se internacionalize?	P2 ¿Cuáles serían las barreras de entrada para su internacionalización y que planes de contingencia debería emplear?	P3. ¿Que motivaría a estas empresas para el proceso de internacionalización y que etapas se debería seguir?	P4. ¿Considera Ud. que es importante la internacionalización para cualquier empresa? ¿Por qué?	P5. ¿Qué factores externos se deben tomar en cuenta para este proceso de internacionalización?
Veronica Perea	Abogado	Indecopi	Protocolo de madrid	Idioma y buscar profesionales en el pais destino	Protocolo de madrid y busqueda de informacion del pais destino	Prestigio y presencia internacional	Nivel social, costumbres y cultura
Norma Romero	Abogado	Tribunal Fiscal	Nuevos mercados potenciales	Inestabilidad politica, no invertir	La competencia	Genera mas ingresos	Estabilidad economica
Ana Caro	Abogado	Constructora Mattings	Mayores ingresos	Inestabilidad economica, no invertir	Mercado nacional cada vez mas reducido	Ampliar el mercado	Estabilidad politica
Ursula Salas	Abogado	Notaria Rosales Sepulveda	En el Peru la PI esta mas desarrollada	La existencia de estudios juridicos con mayor expertis en PI	Impuestos tributarios muy altos	Adquirir mayor expertis en PI	Tecnologico, contar con un ERP
Elma Montero	Abogado	Independiente	Captar clientes de afuera y traerlos al Peru	Este vigente el protocolo de madrid	Altos costos de planillas laborales	Permanencia en el mercado y crecimiento sostenible	Geografico

P6. ¿Qué factores del entorno nacional cree Ud. que contribuirían para la internacionalización de su empresa?	P7. ¿Qué beneficios cree Ud. que se pueden esperar del proceso de internacionalización?	P8. ¿Cuáles son las posibles estrategias que una empresa debe utilizar para poder internacionalizarse?	P9. ¿Qué características organizacionales cree Ud. que debería tener una empresa de propiedad intelectual para internacionalizarse?	P10. ¿Qué países considera Ud. como mercados potenciales para este proceso de internacionalización?	P11. ¿Tiene conocimiento de alguna empresa peruana en propiedad intelectual que ya se ha internacionalizado?	P12. ¿Se ha dado algún proceso de internacionalización en su empresa?	P13. ¿Qué modalidad de ingreso es el más indicado para Ud. (joint venture, filial, adquisiciones, etc.)?
Estabilidad económica	Beneficio económico	Nuevo nicho de mercado potencial	Liderazgo, expertis en PI	No exista Protocolo de Madrid ni tratados comerciales parecidos	NO	No, porque las leyes son diferentes	Sucursal propia
Crecimiento en el mercado nacional	Beneficios tributarios	Planeamiento estratégico	Cultura organizacional sólida	Cercanía geográfica	NO	No, porque los estudios nacionales son corporativos	Establecimiento permanente en el país destino
Estabilidad política y el ordenamiento iguales de las mismas leyes en PI	Posicionamiento internacional	Buscar una oportunidad de negocio	Servicio con calidad tiene control	Países con ordenamientos en PI similares y con alto % de piratería	NO	Los ordenamientos son iguales para todas las empresas	Joint venture
Protocolo de Madrid	Ampliación del mercado	Planeamiento estratégico	Recurso humano competitivo	Crecimiento sostenible y aun no este vigente el protocolo de Madrid	NO	Las leyes son diferentes para cada país	Sucursal propia
Experiencia profesional y su posicionamiento localmente	Captar nuevos mercados y clientes	Exportación de servicios	Modelo de negocio con aptitud positiva	Estabilidad política y económica	NO	No, porque las leyes son diferentes	Buscando y seleccionando un agente en el país destino

ANEXO 10: RESULTADO CONSOLIDADO DE LAS ENCUESTAS

TABLA V.2 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS					P1 Inform	
Encuestado	Recopilador	Inicio	Última actualización	Dirección IP	P1.1 Profesión	
6360175326	160586637	2017-08-19 15:39:20	2017-08-19 16:29:45	208.76.178.101	Abogado	Estudio Ola
6360032813	160586637	2017-08-19 14:04:36	2017-08-19 16:12:11	189.174.187.251	Abogado	Muñiz, Ram
6359592689	160586637	2017-08-19 13:16:20	2017-08-19 14:10:43	184.36.178.227	Ingeniero	Osterling A
6359484696	160586637	2017-08-19 12:11:28	2017-08-19 12:21:30	209.125.173.85	Abogado	Rodrigo, Elí
6359462575	160586637	2017-08-19 12:00:40	2017-08-19 13:18:59	177.39.198.221	Abogado	Muñiz, Ram
6359045016	160586637	2017-08-19 10:52:21	2017-08-19 12:16:49	196.42.154.275	Abogado	Barreda Mc
6358714125	160586637	2017-08-19 8:13:24	2017-08-19 9:30:49	208.178.179.174	Abogado	Durand Abc
6358294701	160586637	2017-08-19 6:45:32	2017-08-19 7:50:24	198.117.157.251	Abogado	Muñiz, Ram
6358238006	160586637	2017-08-19 6:35:18	2017-08-19 7:46:38	201.230.199.120	Administrador	Durand Abc
6358030974	160586637	2017-08-19 3:49:16	2017-08-19 4:27:25	185.138.156.239	Abogado	Barreda Mc
6357803484	160586637	2017-08-19 2:25:14	2017-08-19 4:40:16	204.60.203.251	Ingeniero	CMS GRAU -
6357783763	160586637	2017-08-19 0:39:08	2017-08-19 0:44:20	186.107.165.195	Abogado	Muñiz, Ram
6357572670	160586637	2017-08-18 23:07:35	2017-08-19 0:36:39	198.67.165.216	Abogado	Durand Abc
6357485082	160586637	2017-08-18 21:42:08	2017-08-18 22:39:06	170.106.204.227	Abogado	Francisco E
6357008039	160586637	2017-08-18 20:58:08	2017-08-18 23:24:21	190.96.184.98	Abogado	BARLAW - B
6356542993	160586637	2017-08-18 19:48:26	2017-08-18 20:32:43	191.185.180.52	Abogado	Fernández-I
6356222294	160586637	2017-08-18 19:31:00	2017-08-18 19:57:02	174.128.201.133	Abogado	Allende & G
6355888691	160586637	2017-08-18 16:40:27	2017-08-18 18:12:00	196.154.208.120	Ingeniero	Rodrigo, Elí
6355579609	160586637	2017-08-18 15:23:12	2017-08-18 17:25:54	200.158.208.267	Abogado	Francisco E
6355308013	160586637	2017-08-18 12:44:13	2017-08-18 13:19:07	184.44.191.225	Abogado	Estudio Ola
6355298558	160586637	2017-08-18 9:51:11	2017-08-18 10:09:46	204.107.165.130	Abogado	Francisco E
6355059766	160586637	2017-08-18 8:06:23	2017-08-18 9:51:27	188.227.154.149	Administrador	CMS GRAU -
6354708830	160586637	2017-08-18 7:41:17	2017-08-18 9:39:12	198.129.176.279	Abogado	Hernández
6354317236	160586637	2017-08-18 7:20:54	2017-08-18 9:39:27	195.96.210.211	Abogado	Barreda Mc
6354240024	160586637	2017-08-18 5:54:57	2017-08-18 8:00:08	170.73.161.150	Abogado	Durand Abc
6354100699	160586637	2017-08-18 3:14:22	2017-08-18 5:19:47	170.58.180.286	Abogado	Muñiz, Ram
6353832639	160586637	2017-08-18 2:37:57	2017-08-18 2:51:55	210.205.172.170	Abogado	Barreda Mc
6353463261	160586637	2017-08-18 1:15:53	2017-08-18 2:48:53	191.32.200.199	Abogado	BARLAW - B
6353147551	160586637	2017-08-18 0:46:49	2017-08-18 1:41:29	182.11.157.286	Abogado	Muñiz, Ram
6353087690	160586637	2017-08-17 23:38:00	2017-08-18 0:59:03	172.169.168.159	Abogado	Lazo, De Ro
6352692167	160586637	2017-08-17 22:48:17	2017-08-18 1:22:16	198.79.180.249	Abogado	Fernández-I
6352552285	160586637	2017-08-17 22:38:29	2017-08-17 23:36:28	196.103.203.230	Abogado	BARLAW - B
6352487899	160586637	2017-08-17 20:13:52	2017-08-17 22:59:57	185.70.187.70	Abogado	Casahierro
6352173642	160586637	2017-08-17 18:43:44	2017-08-17 21:33:10	195.141.188.159	Abogado	Barreda Mc
6351906720	160586637	2017-08-17 18:05:09	2017-08-17 20:25:27	172.247.198.69	Abogado	Muñiz, Ram
6351709475	160586637	2017-08-17 16:26:57	2017-08-17 16:43:24	198.186.207.111	Abogado	Durand Abc
6351363899	160586637	2017-08-17 15:28:48	2017-08-17 18:25:32	175.183.169.64	Abogado	Osterling A
6351206088	160586637	2017-08-17 12:38:13	2017-08-17 14:05:53	176.110.184.215	Administrador	CMS GRAU -
6351013475	160586637	2017-08-17 11:42:51	2017-08-17 13:51:26	186.159.190.181	Ingeniero	Hernández
6350835117	160586637	2017-08-17 11:37:08	2017-08-17 13:45:29	175.89.203.154	Abogado	Durand Abc
6350818328	160586637	2017-08-17 9:03:08	2017-08-17 10:47:44	202.232.187.161	Abogado	Durand Abc
6350478033	160586637	2017-08-17 6:17:33	2017-08-17 6:49:59	205.89.193.268	Abogado	Durand Abc
6350219035	160586637	2017-08-17 4:11:37	2017-08-17 5:51:18	170.250.193.208	Abogado	Casahierro
6349970597	160586637	2017-08-17 1:41:01	2017-08-17 3:26:30	178.154.176.268	Ingeniero	BARLAW - B
6349757516	160586637	2017-08-16 23:29:01	2017-08-17 2:05:04	175.233.182.56	Abogado	Estudio Ech
6349558032	160586637	2017-08-16 23:16:24	2017-08-17 0:03:20	189.48.199.113	Abogado	Durand Abc
6349529662	160586637	2017-08-16 23:12:57	2017-08-16 23:39:22	183.212.174.185	Abogado	Estudio Col
6349448041	160586637	2017-08-16 21:22:45	2017-08-16 21:29:58	189.231.188.255	Ingeniero	Casahierro
6348967586	160586637	2017-08-16 21:05:13	2017-08-16 22:08:40	205.185.169.175	Abogado	BARLAW - B
6348779553	160586637	2017-08-16 19:08:38	2017-08-16 19:34:50	194.174.164.154	Abogado	Rodrigo, Elí
6348412679	160586637	2017-08-16 18:11:46	2017-08-16 18:26:43	188.105.194.281	Administrador	Durand Abc
6347950097	160586637	2017-08-16 17:56:52	2017-08-16 18:40:08	210.71.181.120	Ingeniero	Rodrigo, Elí
6347660427	160586637	2017-08-16 16:20:49	2017-08-16 18:32:08	178.3.159.150	Abogado	Durand Abc
6347633114	160586637	2017-08-16 14:58:35	2017-08-16 15:29:01	171.216.154.68	Abogado	Muñiz, Ram
6347241867	160586637	2017-08-16 12:37:47	2017-08-16 13:19:03	191.169.202.101	Abogado	Allende & G
6346888629	160586637	2017-08-16 11:59:33	2017-08-16 13:41:25	200.41.153.270	Abogado	CMS GRAU -
6346412622	160586637	2017-08-16 11:37:06	2017-08-16 11:45:36	196.119.185.192	Abogado	Muñiz, Ram
6346320004	160586637	2017-08-16 10:54:24	2017-08-16 13:34:44	171.84.197.224	Abogado	Thorne, Ech
6345868578	160586637	2017-08-16 8:40:25	2017-08-16 9:03:09	199.177.154.255	Abogado	Barreda Mc
6345687146	160586637	2017-08-16 7:03:35	2017-08-16 9:21:15	174.56.168.215	Abogado	CMS GRAU -
6345451268	160586637	2017-08-16 5:49:46	2017-08-16 8:15:56	199.106.165.202	Abogado	Durand Abc
6345431137	160586637	2017-08-16 4:03:32	2017-08-16 6:58:04	202.145.208.159	Ingeniero	Lazo, De Ro
6345006836	160586637	2017-08-16 3:19:55	2017-08-16 5:09:49	188.230.153.181	Abogado	Lazo, De Ro
6344546197	160586637	2017-08-16 3:04:41	2017-08-16 5:18:53	191.83.200.91	Abogado	BARLAW - B
6344235973	160586637	2017-08-16 2:38:20	2017-08-16 5:05:37	200.178.197.153	Abogado	CMS GRAU -
6343952039	160586637	2017-08-16 1:23:42	2017-08-16 3:55:03	180.103.164.220	Economista	Osterling A
6343843622	160586637	2017-08-15 23:31:14	2017-08-16 0:24:17	180.165.202.60	Abogado	Hernández
6343762939	160586637	2017-08-15 21:50:47	2017-08-16 0:39:50	172.9.162.270	Abogado	Allende & G
6343404613	160586637	2017-08-15 19:06:21	2017-08-15 21:48:18	199.25.153.91	Abogado	Muñiz, Ram
6343213919	160586637	2017-08-15 17:39:07	2017-08-15 19:46:31	195.70.188.277	Abogado	Durand Abc
6343081317	160586637	2017-08-15 16:23:46	2017-08-15 16:41:02	184.245.192.249	Abogado	CMS GRAU -
6342644758	160586637	2017-08-15 14:16:08	2017-08-15 15:13:14	210.87.161.269	Abogado	Rodrigo, Elí
6342606666	160586637	2017-08-15 11:53:21	2017-08-15 12:43:17	201.152.182.180	Abogado	Durand Abc
6342217193	160586637	2017-08-15 10:31:28	2017-08-15 12:41:32	171.144.207.184	Abogado	Rodrigo, Elí
6341970354	160586637	2017-08-15 8:05:34	2017-08-15 8:18:27	195.104.184.108	Ingeniero	Barreda Mc
6341858228	160586637	2017-08-15 6:41:07	2017-08-15 7:50:44	184.234.174.287	Abogado	Hernández
6341470692	160586637	2017-08-15 5:41:57	2017-08-15 7:17:59	195.187.179.74	Abogado	BARLAW - B
6341218906	160586637	2017-08-15 3:29:42	2017-08-15 6:26:22	173.134.188.85	Abogado	Barreda Mc

P1 Información general			P2 ¿Cual de estas razones cree Ud. que motiva a cualquier empresa peruana a internacionalizarse?, contestar según corresponda "SI" o "NO"						P3 ¿Cual de internacionalizaci	
P1.3 Puesto de trabajo	P1.4 El origen de su empresa es Nacional o Extranjero	P1.5 Cuantas marcas y patentes aprox. comercializa su empresa Ciudad/Localidad	P2.1 Seguir una estrategia	P2.2 Abrir nuevas perspectivas de negocios	P2.3 Mercado nacional muy reducido	P2.4 Conseguir ventajas fiscales	P2.5 Aumentar su participación del mercado	P2.6 Asegurar un crecimiento estable	P3.1 Falta de imagen y confianza	P3.2 Tamaño de la empresa
Jefe de Proyectos	Nacional	0	Si	No	No	No	Si	No	Si	No
Gerente de Proyectos	Nacional	0	No	Si	Si	Si	Si	No	Si	No
Gerente de Proyectos	Nacional	0	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	No
Jefe de Proyectos	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
Jefe de Aseguramiento y control de calidad	Nacional	0	No	Si	No	No	No	Si	Si	No
Coordinador	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
Coordinador	Nacional	0	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	Si
Jefe de Aseguramiento y control de calidad	Nacional	0	Si	Si	No	No	No	No	No	No
Analista	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
Jefe de Aseguramiento y control de calidad	Nacional	0	No	Si	Si	No	Si	No	Si	Si
Jefe de Aseguramiento y control de calidad	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
Jefe de Proyectos	Nacional	0	Si	Si	Si	No	No	No	No	Si
Jefe de Proyectos	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No
Gerente de operaciones	Nacional	0	No	No	Si	No	Si	Si	Si	No
Jefe de Aseguramiento y control de calidad	Nacional	0	No	Si	Si	Si	No	Si	No	Si
Coordinador	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	Si	No	No	No
Coordinador	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No
Gerente de operaciones	Nacional	0	Si	No	No	No	Si	Si	No	Si
Analista	Nacional	0	Si	No	Si	Si	No	Si	Si	Si
Jefe de Proyectos	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No
Gerente de operaciones	Nacional	0	Si	No	No	Si	Si	No	No	Si
Gerente de Proyectos	Nacional	0	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	No
Gerente de operaciones	Nacional	0	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	No
Jefe de Aseguramiento y control de calidad	Nacional	0	Si	Si	Si	No	No	Si	No	No
Coordinador	Nacional	0	Si	Si	Si	No	No	Si	No	No
Gerente de Proyectos	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	No
Gerente de operaciones	Nacional	0	No	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si
Analista	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Jefe de Aseguramiento y control de calidad	Nacional	0	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	No
Analista	Nacional	0	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	No
Jefe de Aseguramiento y control de calidad	Nacional	0	Si	Si	No	No	Si	Si	No	No
Jefe de Proyectos	Nacional	0	No	No	Si	Si	Si	Si	No	No
Jefe de Proyectos	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
Gerente de Proyectos	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No
Gerente de Proyectos	Nacional	0	Si	Si	No	Si	Si	No	Si	No
Coordinador	Nacional	0	Si	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Jefe de Aseguramiento y control de calidad	Nacional	0	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	No
Gerente de Proyectos	Nacional	0	No	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
Jefe de Proyectos	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si
Jefe de Proyectos	Nacional	0	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si
Coordinador	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
Analista	Nacional	0	Si	Si	Si	No	No	No	Si	No
Gerente de Proyectos	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Jefe de Proyectos	Nacional	0	No	Si	Si	No	No	Si	Si	Si
Analista	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
Analista	Nacional	0	Si	Si	No	Si	No	Si	Si	No
Gerente de operaciones	Nacional	0	No	Si	Si	No	Si	No	No	No
Analista	Nacional	0	Si	Si	No	Si	No	No	Si	Si
Jefe de Aseguramiento y control de calidad	Nacional	0	Si	Si	No	No	No	No	Si	Si
Gerente de operaciones	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No
Gerente de operaciones	Nacional	0	Si	Si	Si	No	Si	No	No	No
Analista	Nacional	0	Si	Si	Si	No	Si	Si	No	No
Coordinador	Nacional	0	Si	No	Si	No	No	Si	Si	No
Analista	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si
Jefe de Proyectos	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	No
Jefe de Proyectos	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	No
Analista	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	No	No	Si	No
Coordinador	Nacional	0	Si	Si	No	Si	No	No	Si	Si
Coordinador	Nacional	0	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	Si
Gerente de Proyectos	Nacional	0	Si	Si	No	Si	Si	Si	Si	No
Coordinador	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No
Jefe de Proyectos	Nacional	0	No	No	Si	Si	No	Si	Si	Si
Arquitecto de TI	Nacional	0	Si	No	No	No	Si	Si	Si	Si
Coordinador	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si
Coordinador	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	No	Si	Si	No
Gerente de operaciones	Nacional	0	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si
Jefe de Proyectos	Nacional	0	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	No
Gerente de Proyectos	Nacional	0	Si	Si	Si	No	Si	Si	Si	No
Gerente de operaciones	Nacional	0	Si	No	Si	No	Si	Si	Si	Si
Jefe de Aseguramiento y control de calidad	Nacional	0	Si	Si	No	No	No	Si	No	Si
Analista	Nacional	0	No	Si	No	Si	Si	Si	Si	No
Gerente de operaciones	Nacional	0	Si	Si	Si	Si	Si	No	Si	No
Coordinador	Nacional	0	Si	Si	No	Si	Si	No	No	No
Jefe de Aseguramiento y control de calidad	Nacional	0	Si	Si	Si	No	No	Si	Si	Si

P4 ¿Por que cree que las empresas peruanas tienen baja participación en el mercado internacional?, opinar al respecto	P5 ¿La empresa en la que labora esta internacionalizada?	P6 ¿Cual fue la modalidad de ingreso que utilizo su empresa para su internacionalización?, contestar "SI "en la que aplique						P7 ¿Que
		P6.1 Joint venture	P6.2 Franquicias	P6.3 Filiales y/o subsidiarias	P6.4 Licencias	P6.5 Exportación	P6.6 Otro	
Barreras fuertes de entrada, reputación baja	No							
Falta de visión global, conformismo	No							
las altas barreras burocráticas y fiscales.	No							
Falta de una propuesta de negocio definida	No							
No se tiene medios de transporte adecuados	No							
las altas barreras burocráticas y fiscales.	Si	No	No	No	Si	No	No	No
las altas barreras burocráticas y fiscales.	No							
poca capacidad de atención a la demanda debido a su poca liquidez	No							
Falta de una propuesta de negocio definida	Si	No	No	Si	No	No	Si	Si
Falta de una buena estrategia	No							
POR FALTA DE EXPERIENCIA PARA HACERLO, CUESTA DAR EL PRIMER PASO	No							
Falta fuentes de financiamiento	No							
Falta de financiamiento y cultura de negocios	Si	Si	No	No	No	No	No	No
poca capacidad de atención a la demanda debido a su poca liquidez	Si	No	No	Si	No	Si	No	No
No se tiene medios de transporte adecuados	Si	No	No	No	Si	No	No	No
Falta fuentes de financiamiento	No							
No se tiene medios de transporte adecuados	No							
No se tiene medios de transporte adecuados	No							
Falta de visión global, conformismo	Si	No	No	No	No	Si	No	Si
Falta de financiamiento y cultura de negocios	Si	Si	No	Si	Si	Si	No	No
POR FALTA DE EXPERIENCIA PARA HACERLO, CUESTA DAR EL PRIMER PASO	Si	Si	Si	No	No	No	No	No
Capacidad financiera	No							
Falta de una buena estrategia	Si	No	No	No	No	No	No	Si
POR FALTA DE EXPERIENCIA PARA HACERLO, CUESTA DAR EL PRIMER PASO	No							
Capacidad financiera	No							
Capacidad financiera	Si	No	No	No	No	No	No	Si
Falta de una buena estrategia	No							
POR FALTA DE EXPERIENCIA PARA HACERLO, CUESTA DAR EL PRIMER PASO	No							
Falta de estrategia (pymes)	Si	No	No	Si	No	No	No	Si
Costo del dinero	Si	Si	No	Si	Si	No	No	No
No se tiene medios de transporte adecuados	Si	Si	No	No	Si	Si	No	Si
Falta de estrategia (pymes)	Si	No	No	Si	No	No	No	Si
Capacidad financiera	Si	No	No	No	No	No	No	Si
poca capacidad de atención a la demanda debido a su poca liquidez	Si	No	No	No	Si	No	No	Si
poca capacidad de atención a la demanda debido a su poca liquidez	No							
No se tiene medios de transporte adecuados	No							
Falta de estrategia (pymes)	No							
poca capacidad de atención a la demanda debido a su poca liquidez	No							
Falta de visión	No							
Capacidad financiera	No							
Falta de una propuesta de negocio definida	Si	No	No	Si	No	No	No	No
Falta de una buena estrategia	No							
Falta de una propuesta de negocio definida	No							
Falta de estrategia (pymes)	No							
las altas barreras burocráticas y fiscales.	No							
Cultura	No							
Falta de una propuesta de negocio definida	No							
Falta fuentes de financiamiento	Si	No	No	No	No	No	Si	Si
Falta fuentes de financiamiento	Si	No	No	No	No	No	Si	Si
POR FALTA DE EXPERIENCIA PARA HACERLO, CUESTA DAR EL PRIMER PASO	No							
Falta fuentes de financiamiento	No							
Falta fuentes de financiamiento	No							
Capacidad financiera	No							
Costo del dinero	No							
POR FALTA DE EXPERIENCIA PARA HACERLO, CUESTA DAR EL PRIMER PASO	No							
No se tiene medios de transporte adecuados	Si	No	No	No	No	No	No	Si
Cultura	Si	Si	No	Si	No	No	No	No
Por falta de arriesgar	Si	No	No	Si	No	No	No	Si
Capacidad financiera	No							
Capacidad financiera	Si	No	No	No	Si	No	No	No
Por falta de arriesgar	No							
Falta de visión	Si	No	No	No	No	No	No	No
Falta de financiamiento y cultura de negocios	Si	No	No	Si	No	No	No	Si
Por falta de arriesgar	Si	No	No	No	No	No	No	No
las altas barreras burocráticas y fiscales.	No							
No se tiene medios de transporte adecuados	Si	No	No	Si	Si	No	No	No
POR FALTA DE EXPERIENCIA PARA HACERLO, CUESTA DAR EL PRIMER PASO	No							
poca capacidad de atención a la demanda debido a su poca liquidez	No							
Falta de visión	No							
Falta de una buena estrategia	No							
Falta de visión	Si	Si	Si	No	No	No	No	No
Falta de visión	No							
Falta fuentes de financiamiento	Si	No	No	Si	No	Si	No	No
poca capacidad de atención a la demanda debido a su poca liquidez	No							
Falta de visión	No							
Barreras fuertes de entrada, reputación baja	No							
Falta de financiamiento y cultura de negocios	No							
poca capacidad de atención a la demanda debido a su poca liquidez	Si	No	No	No	No	No	No	No
Falta de una buena estrategia	Si	No	No	Si	No	No	No	No
Falta de visión global, conformismo	Si	No	No	No	No	No	No	Si

ANEXO 11: ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS DE LAS ENCUESTAS.

Las preguntas de análisis se realizarán a partir de la segunda pregunta hasta la novena, casi todas las preguntas tienen opción múltiple, pero para caracterizarla mejor se escogió la respuesta afirmativa o negativa.

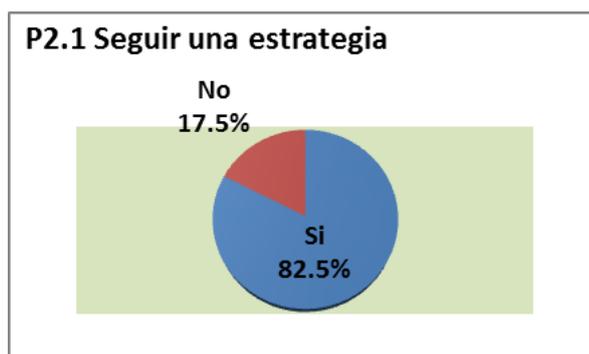
P2 ¿Cuál de estas razones cree usted que motiva a cualquier empresa peruana a internacionalizarse?, contestar según corresponda "SI" o "NO".

Esta pregunta es una pregunta que busca abrirse con el encuestado con el fin de ver su perspectiva a mediano o a largo plazo, ya sea si lo está realizando en su empresa o lo vaya a realizar a futuro.

P2.1 Seguir una estrategia		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	85	82.5%
No	18	17.5%
Total	103	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

De los 103 encuestados, el 82.5% dice estar cumpliendo una estrategia previamente desarrollada. Mientras sólo el 17.5% dice no seguir parte de una estrategia planteada inicialmente.



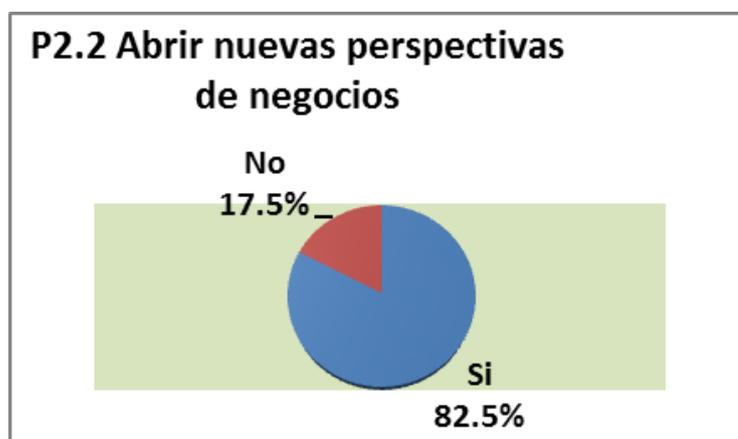
Fuente: Elaboración propia.

P2.2 Abrir nuevas perspectivas de negocios.

P2.2 Abrir nuevas perspectivas de		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	85	82.5%
No	18	17.5%
Total	103	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

El resultado es el mismo que el anterior en cuanto al porcentaje, el 82.5% cree que abrir una nueva perspectiva de negocio es el fin de internacionalizarse. Con solo un 17.5% de los encuestados que no lo cree así.



Fuente: Elaboración propia.

P2.3 Mercado nacional muy reducido.

P2.3 Mercado nacional muy reducido		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	77	74.8%
No	26	25.2%
Total	103	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Mientras que sólo el 74.8% piensa que el mercado local es reducido y por ello debe internacionalizarse, es decir sólo 3 de 4 encuestados cree que ése es un factor

importante para buscar la internacionalización.



Fuente: Elaboración propia.

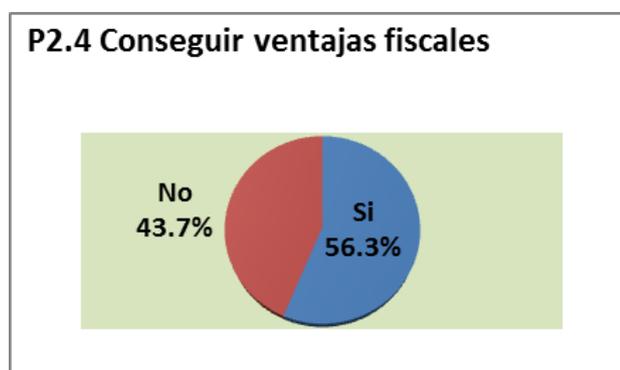
P2.4 Conseguir ventajas fiscales.

P2.4 Conseguir ventajas fiscales		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	58	56.3%
No	45	43.7%
Total	103	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado en cuanto a conseguir pagar menos impuestos, no es tanto el fin de la internacionalización pero el 56.3% ve ésta como una perspectiva para llegar quizás a paraísos fiscales donde se pueda dejar de pagar impuestos o pagar menos.

El 43.7% de los encuestados no piensa que eso sea el objetivo de internacionalizar.



Fuente: Elaboración propia.

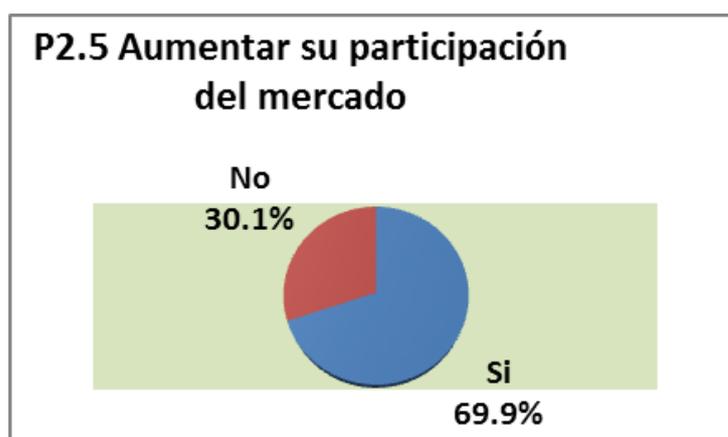
P2.5 Aumentar su participación del mercado.

P2.5 Aumentar su participación de		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	72	69.9%
No	31	30.1%
Total	103	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Casi el 70% de los 103 encuestados tiene como fin internacionalizarse para mejorar su participación del mercado, se podría decir mejor aumentar sus ventas, en todo caso su participación total en el mercado internacional.

El 30% de los encuestados manifiesta que ese no es su fin.



Fuente: Elaboración propia.

P2.6 Asegurar un crecimiento estable.

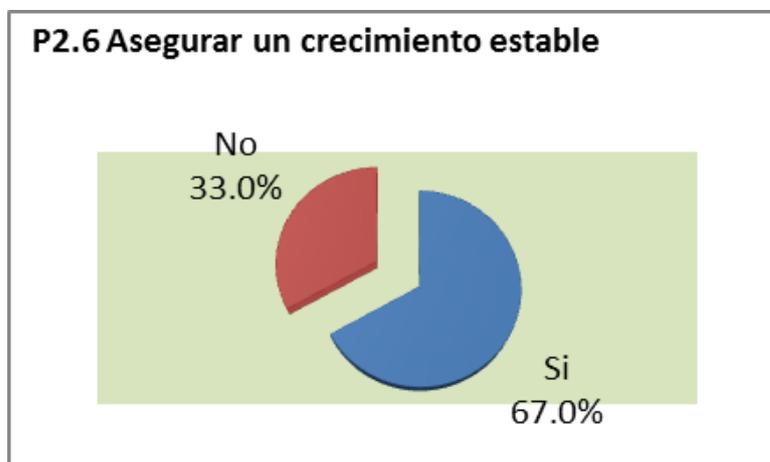
P2.6 Asegurar un crecimiento esta		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	69	67.0%
No	34	33.0%
Total	103	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Las dos terceras partes de los encuestados piensan que el fin de la internacionalización es asegurar un crecimiento estable, es decir generando más

ingresos de la empresa en su conjunto tanto por el mercado local como por el mercado internacional.

La otra tercera parte piensa que esto no le aseguraría, sino por el contrario podría generar quizás un distractor para el crecimiento, al querer abarcar más.



Fuente: Elaboración propia.

P3 ¿Cuál de estas barreras cree usted que son críticas para la internacionalización de cualquier empresa peruana?, contestar según corresponda "SI" o "NO".

Con esta pregunta lo que se busca es saber desde la perspectiva de los trabajadores cuáles son las principales barreras que debe afrontar una empresa peruana cuando busca o buscaría internacionalizarse.

Se han considerado la imagen y la confianza, el tamaño de la empresa, la capacidad financiera, el riesgo país, la competencia fuerte, la falta de capacidad para identificar oportunidades y finalmente el acceso a fuentes de financiamiento.

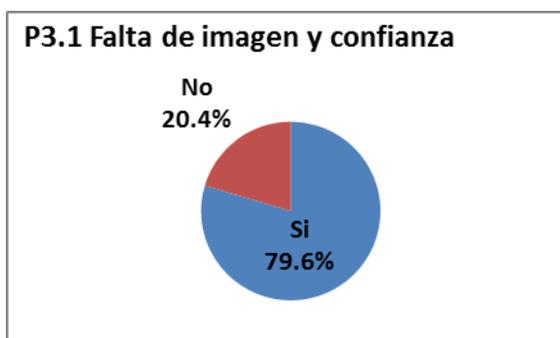
P3.1 Falta de imagen y confianza.

P3.1 Falta de imagen y confianza		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	82	79.6%
No	21	20.4%
Total	103	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Se puede ver que cuatro de cada cinco encuestados ve la imagen y la confianza

una gran barrera para la internacionalización. Es algo que se puede notar en todas las empresas que han incursionado en el exterior. Pero a pesar de ello un quinto de los encuestados no lo piensa así, debemos decir que este segmento viene creciendo y cada vez más empresas se toman la confianza y creen en sí misma, sobre todo por la confianza que está generando el país en el sector externo.



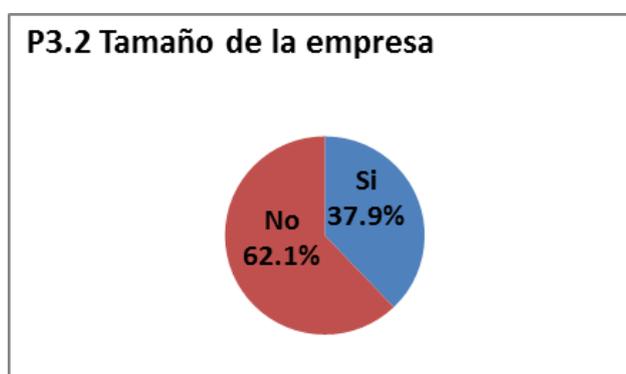
Fuente: Elaboración propia.

P3.2 Tamaño de la empresa.

P3.2 Tamaño de la empresa		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	39	37.9%
No	64	62.1%
Total	103	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Vemos que menos del 50%, sólo el 38% por ciento cree que el tamaño de su empresa es una barrera para no salir del país. Es decir que por ese lado ya no es una limitante, ya que el 62% no lo cree así.



Fuente: Elaboración propia.

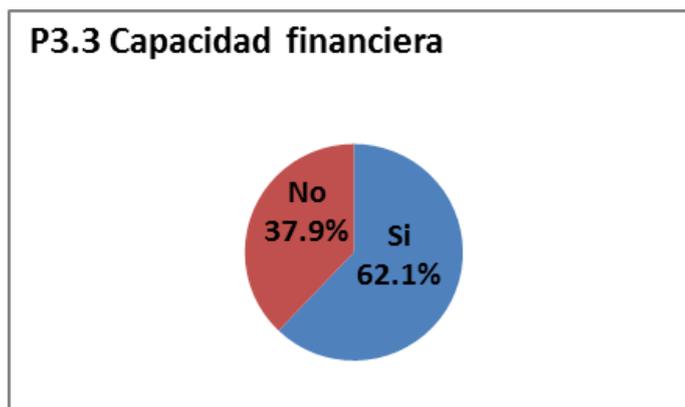
P3.3 Capacidad financiera.

P3.3 Capacidad financiera		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	64	62.1%
No	39	37.9%
Total	103	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Ahora en el mundo actual y con las facilidades que se tiene, se puede decir que el movimiento de las empresas dentro y fuera de los mercados locales es más rápido y más seguro pero necesariamente se necesita respaldo financiero.

Este mismo resultado se recoge en la encuesta, en las que el 62% cree que la capacidad financiera es una limitante para la internacionalización para la empresa. El 38% cree que no es así, también depende del rubro en que se encuentre la empresa y los volúmenes que maneja.



Fuente: Elaboración propia.

P3.4 Riesgo país.

P3.4 Riesgo país		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	69	67.0%
No	34	33.0%
Total	103	100.0%

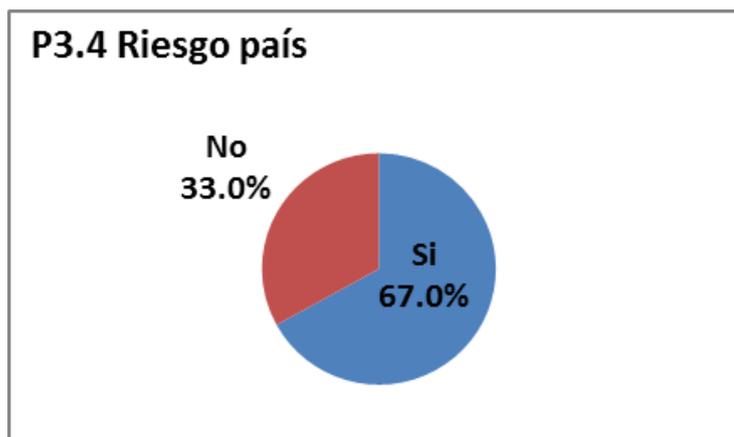
Fuente: Elaboración propia.

Otro detalle muy importante y que así lo han acogido los entrevistados es el hecho

que el riesgo país también figura como un factor de riesgo debido a que es una manera de como el extranjero mira al Perú al hacer negocios.

Por ejemplo, en un *joint-venture*, la empresa receptora verá que tan riesgoso es primero la empresa y después verá por lo general al país en conjunto, respecto a temas de corrupción, legales y seriedad internacional.

Por ello nuestros entrevistados en un 67% consideraron importante este factor para el negocio internacional. Mientras el 33% no lo consideró así.



Fuente: Elaboración propia.

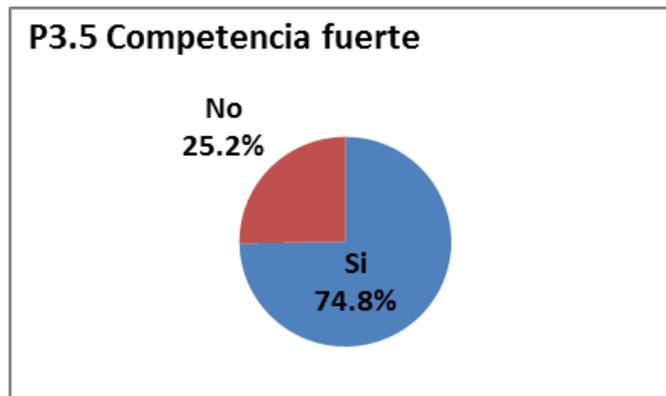
P3.5 Competencia fuerte.

P3.5 Competencia fuerte		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	77	74.8%
No	26	25.2%
Total	103	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Las tres cuartas partes de los encuestados respondieron que una de las barreras para la internacionalización es la competencia fuerte y una cuarta parte no le da importancia a este factor.

Este resultado se da porque fuera de nuestros mercados, el mercado extranjero así no tuviera el nivel de competencia del mercado peruano, es un mercado desconocido y nuevo, por ello se debe a que la competencia será dura porque será fuera de nuestra zona de confort.



Fuente: Elaboración propia.

P3.6 Falta de capacidad para identificar oportunidades en el mercado internacional.

P3.6 Falta de capacidad para identificar oportunidades en el mercado internacional		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	86	83.5%
No	17	16.5%
Total	103	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Otro detalle importante que así lo consideraron los encuestados es la falta de capacidad para identificar oportunidades en el sector externo, así se dio en los resultados de la encuesta con un 83.5%, mientras ese factor no resulta importante sólo para el 16.5% de los encuestados.



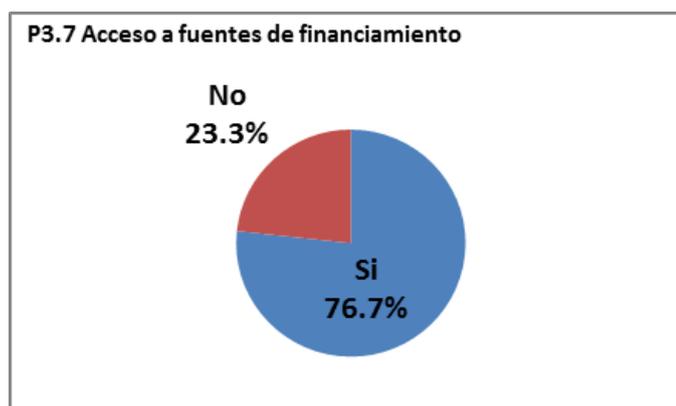
Fuente: Elaboración propia.

P3.7 Acceso a fuentes de financiamiento.

P3.7 Acceso a fuentes de financiamiento		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	79	76.7%
No	24	23.3%
Total	103	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

El factor capacidad financiera y financiamiento pueden parecer similares, pero el acceso a las fuentes de financiamiento es diferente, recordemos que en el sector externo es más fácil acceder a montos grandes, a tasas de interés más bajas y a mayores facilidades de pago, es así como también se ve en las respuestas de los encuestados con el 76.7%. Mientras que para el resto de los 23.3% no es importante.



Fuente: Elaboración propia.

P4 ¿Por qué cree que las empresas peruanas tienen baja participación en el mercado internacional?, Opinar al respecto.

Hay cuatro factores principales que indican los encuestados como factores de la baja participación de las empresas peruanas en el mercado internacional estos son falta de fuentes de financiamiento, no hay medios de transporte adecuado, poca atención a la demanda debido a la poca liquidez y la de capacidad financiera todos con un 8.7% de las respuestas.

Con un 7.8% se encuentran dos razones más como son la falta de visión de las empresas locales y la falta de experiencia.

A ello se agregan razones como la falta de financiamiento y cultura de negocios, buena estrategia, barreras burocráticas y fiscales, propuesta de negocio definido y falta

de riesgo.

P4 ¿Por que cree que las empresas peruanas tienen baja participación en el mercado internacional?, opinar al respecto		
Tipo	Cantidad	Porcentaje
Barreras fuertes de entrada, reputación baja	3	2.9%
Capacidad financiera	9	8.7%
Costo del dinero	3	2.9%
Cultura	3	2.9%
Falta de estrategia (pymes)	5	4.9%
Falta de financiamiento y cultura de negocios	7	6.8%
Falta de una buena estrategia	7	6.8%
Falta de una propuesta de negocio definida	6	5.8%
Falta de visión	8	7.8%
Falta de visión global, conformismo	4	3.9%
Falta fuentes de financiamiento	9	8.7%
las altas barreras burocráticas y fiscales.	7	6.8%
No se tiene medios de transporte adecuados	9	8.7%
poca capacidad de atención a la demanda debido a su poca liquidez	9	8.7%
Por falta de arriesgar	6	5.8%
POR FALTA DE EXPERIENCIA PARA HACERLO, CUESTA DAR EL PRIMER PASO	8	7.8%
Total general	103	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

P5 ¿La empresa en la que labora esta internacionalizada?

P5 ¿La empresa en la que labora es internacionalizada?		
Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Si	44	42.7%
No	59	57.3%
Total	103	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

De las empresas encuestadas solo el 42.7% están internacionalizadas y el 57.3% no lo están.

Esto se debe a que los estudios jurídicos por lo general trabajan en el mercado local porque aunque muchas leyes son de orden mundial hay muchas leyes que cambian de país a país lo que hace más complicado que la empresa se adecue a los estándares locales.



Fuente: Elaboración propia.

P6 ¿Cuál fue la modalidad de ingreso que utilizó su empresa para su internacionalización?, contestar "SI "en la que aplique.

Esta pregunta está dirigida a las empresas que lograron salir del país de una u otra forma ya sea totalmente, parcialmente o pasivamente.

A partir de esta pregunta los resultados se centran en los 44 encuestados que respondieron que sus empresas son internacionales.

Lo interesante es conocer sus opiniones y resultados con el fin de poder aplicarlo en la internacionalización de nuestra empresa.

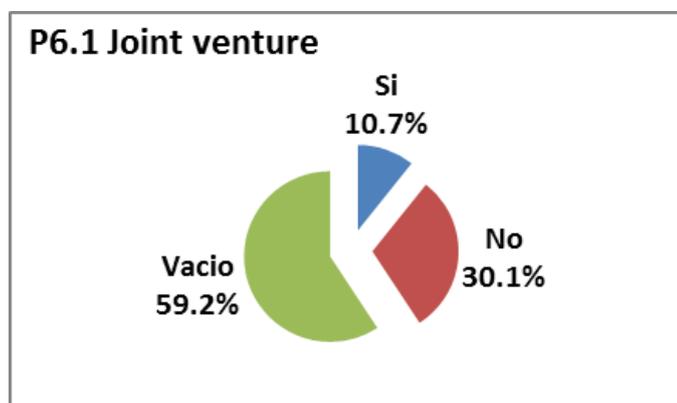
También se debe tener en cuenta que algunas empresas usaron diferentes métodos dependiendo del mercado y de los socios en los mercados locales.

P6.1 Joint-Venture.

P6.1 Joint venture			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	11	10.7%	26.2%
No	31	30.1%	73.8%
Vacio	61	59.2%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

La expansión de estas empresas se realizó en un 26.2% mediante *joint-ventures*, es decir, empresa local y la empresa peruana arriesgaron mutuamente para ambos conquistar el mercado local.



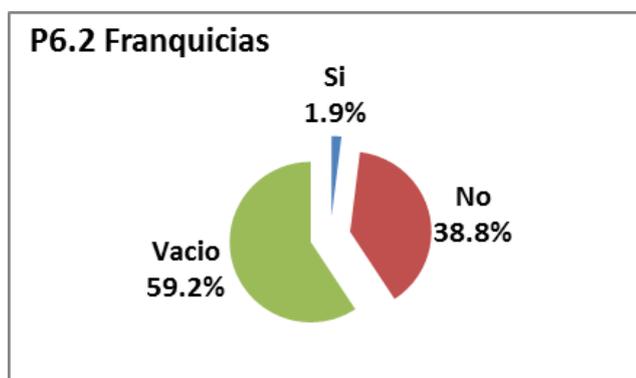
Fuente: Elaboración propia.

P6.2 Franquicias.

P6.2 Franquicias			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	2	1.9%	4.8%
No	40	38.8%	95.2%
Vacio	61	59.2%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Del resto, sólo el 4.8% lo hizo a través de franquicias, recordemos que este sector está siendo recientemente explotado por las empresas peruanas, las principales en usarlas son las empresas de comida, como restaurantes peruanos.



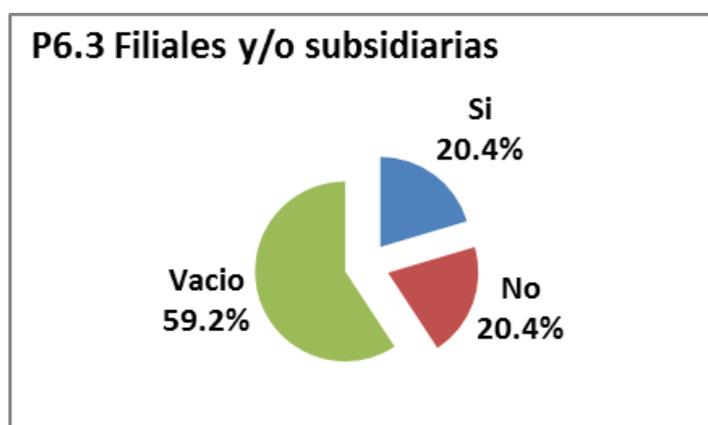
Fuente: Elaboración propia.

P6.3 Filiales y/o subsidiarias.

P6.3 Filiales y/o subsidiarias			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	21	20.4%	50.0%
No	21	20.4%	50.0%
Vacio	61	59.2%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Lo más importante de estas empresas es que creyeron en el mercado externo y apostaron que todo les iría bien.



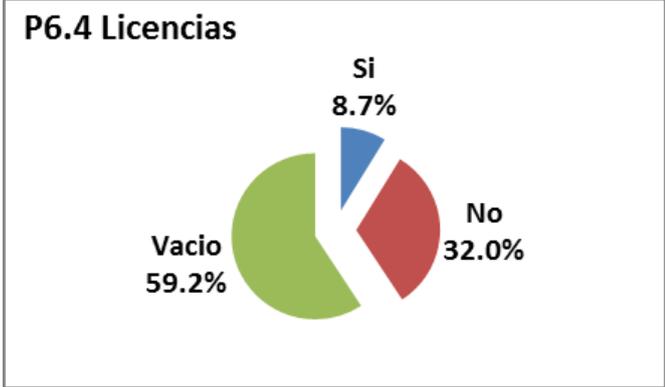
Fuente: Elaboración propia.

P6.4 Licencias.

P6.4 Licencias			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	9	8.7%	21.4%
No	33	32.0%	78.6%
Vacio	61	59.2%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Otra forma de internacionalizarse -que también es recientemente usada por empresas peruanas- es la colocación de licencias, con un 21.4%, aunque el porcentaje es relativamente alto, porque una de cada cinco empresas peruanas ya lo está usando.



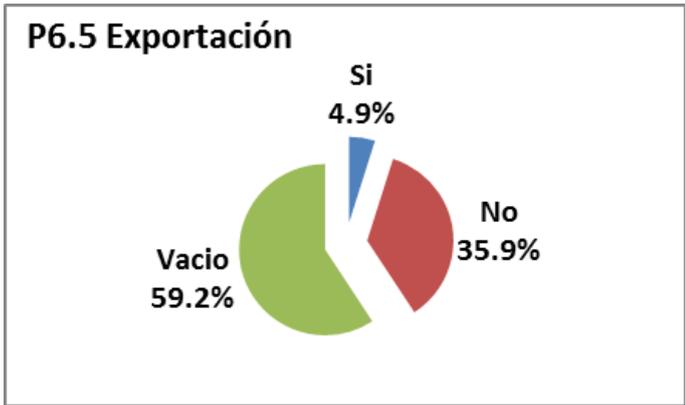
Fuente: Elaboración propia.

P6.5 Exportación.

P6.5 Exportación			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	5	4.9%	11.9%
No	37	35.9%	88.1%
Vacio	61	59.2%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

La exportación es la primera forma de internacionalizarse, en los encuestados sólo el 12% respondieron por esta opción, recordemos que el enfoque depende del sector, y el sector servicios tiene otra forma de expandirse en los mercados internacionales.



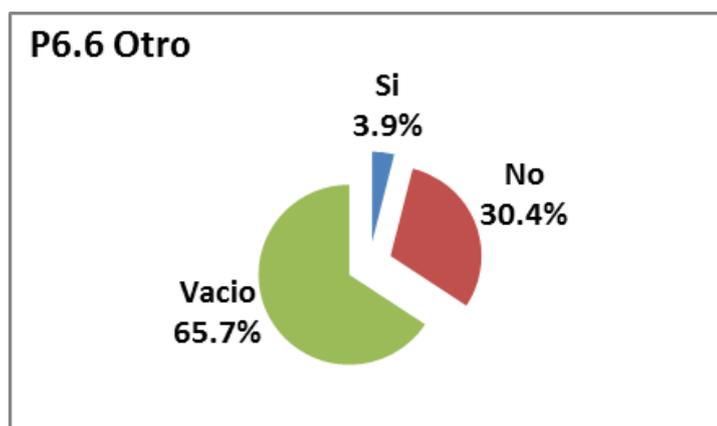
Fuente: Elaboración propia.

P6.6 Otro.

P6.6 Otro			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	4	3.9%	11.4%
No	31	30.4%	88.6%
Vacio	67	65.7%	
Total	102	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Otra forma ha sido la adquisición o fusión con otras empresas, por lo que éstas son el 11.4% de los encuestados pero no va a ser la forma que estudiaremos como opción, ya que se cede la dirección a socios que aún no se conocen y son extranjeros.



Fuente: Elaboración propia.

P7 ¿Qué motivo a su empresa para internacionalizarse?, contestar según corresponda "SI" o "NO".

Con esta pregunta se busca conocer qué fue lo principal a la hora de decir internacionalizarse por parte de su empresa, entre los factores a analizarse han sido: clientes con marcas extranjeras, ventajas operacionales, mercado local saturado, incrementar ventas, mercado local reducido, la visión siempre fue la internacionalización y ventas cíclicas.

P7.1 Su empresa tenía como clientes a marcas extranjeras reconocidas.

P7.1 Su empresa tenía como clientes a marcas			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	21	20.4%	47.7%
No	23	22.3%	52.3%
Vacio	59	57.3%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Casi el 50% de las empresas encuestadas aprovecharon el hecho de tener clientes reconocidos en el extranjero, esto motivó a que pensarán en internacionalizarse y logran hacerlo.



Fuente: Elaboración propia.

P7.2 Su empresa tenía ventajas operacionales.

P7.2 Su empresa tenía ventajas operacionales			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	25	24.3%	56.8%
No	19	18.4%	43.2%
Vacio	59	57.3%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Recordemos que existen ventajas competitivas y ventajas comparativas, en este caso la empresa peruana ha estado usando ventajas comparativas con los países a los que ha ingresado, lo que finalmente se manifiesta en ventajas operativas, para dichas empresas encuestadas a través de sus trabajadores refirieron el 57%.



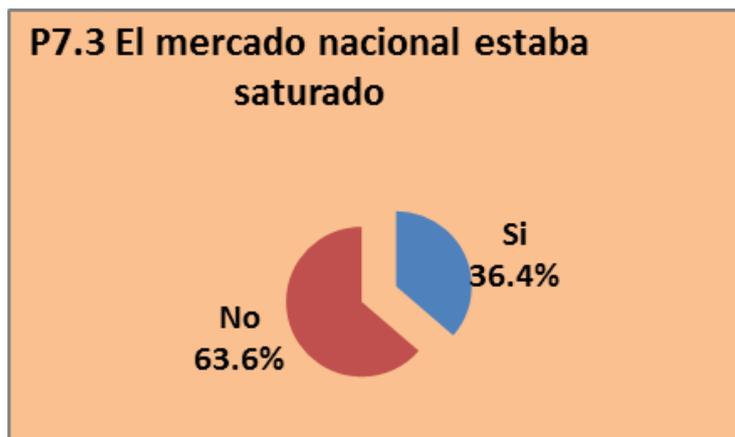
Fuente: Elaboración propia.

P7.3 El mercado nacional estaba saturado.

P7.3 El mercado nacional estaba saturado			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	16	15.5%	36.4%
No	28	27.2%	63.6%
Vacio	59	57.3%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Solo para el 36% de los encuestados el hecho fue que el mercado local ya no soportaba mayor crecimiento por lo que vieron en el exterior una razón para crecer, recordemos que esto se logra cuando se llega a la madurez del sector y también de la empresa.



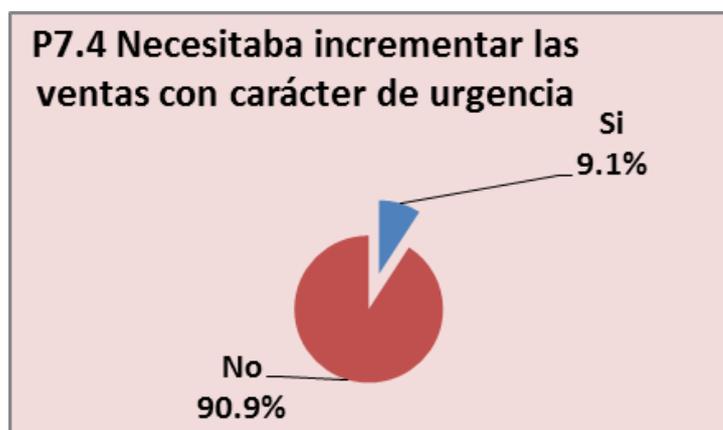
Fuente: Elaboración propia.

P7.4 Necesitaba incrementar las ventas con carácter de urgencia.

P7.4 Necesitaba incrementar las ventas con carácter de urgencia			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	4	3.9%	9.1%
No	40	38.8%	90.9%
Vacio	59	57.3%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, normalmente se planifica el desarrollo de una empresa por plazos, pero a veces la situación económica, cambios de la política, cambios en el tipo de cambio, genera que algunas empresas cambien su objetivo y piensen en el extranjero; pero ello no es lo normal, por tanto en las encuestas se aprecia que sólo al 9% de las empresas le sucedió esta situación.



Fuente: Elaboración propia.

P7.5 El tamaño del mercado nacional es reducido.

P7.5 El tamaño del mercado nacional es reducido			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	5	4.9%	11.4%
No	39	37.9%	88.6%
Vacio	59	57.3%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, las ganancias y las ventas son lo bastante exiguas que no permiten que la empresa aproveche toda su capacidad, por ello se debe ver en qué otros mercados se puede desempeñar con esos excedentes, pero como la anterior pregunta no es muy usual, sólo el 11.4% de los encuestados afirmaron que así sucedió en su empresa.



Fuente: Elaboración propia.

P7.6 La empresa siempre tuvo como visión la internacionalización.

P7.6 La empresa siempre tuvo como visión la internacionalización			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	43	41.7%	97.7%
No	1	1.0%	2.3%
Vacio	59	57.3%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Casi el 98% de los encuestados señaló que el fin de la empresa siempre estuvo en la internacionalización, es decir, que se podría hablar de una casualidad en sólo el 2% de las empresas encuestadas.



Fuente: Elaboración propia.

P7.7 El mercado nacional era cíclico que afectaba a las ventas.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	12	11.7%	27.3%
No	32	31.1%	72.7%
Vacio	59	57.3%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Debemos tener en cuenta que el 27% tuvo problemas porque sus ventas subían y bajaban según los estadios del sector, es decir, que no había un crecimiento sostenido sino que era un movimiento constante pero dentro de un mismo nivel, por ello para contrarrestar la ciclicidad se optó por entrar en otros mercados.



Fuente: Elaboración propia.

P8 ¿Cuál de estas variables utilizó su empresa durante su proceso de

internacionalización?, según corresponda contestar "SI" o "NO".

En esta pregunta se siguió investigando en las empresas que se internacionalizaron, cómo es que lo hicieron. Para ello se establecieron 8 preguntas de manera consecutiva con un grado de verdad o falsedad.

Las preguntas rondaron sobre el plan estratégico, los costos del proceso de internacionalización, sobre la visión y misión asertiva, factores internos y externos antes de la internacionalización, si tuvieron un plan de contingencia o plan B, competitividad del personal previamente seleccionado, si la estructura organizacional sufrió cambios y si la empresa identificó sus competencias o sus puntos fuertes.

Como se ve, se trató de abarcar una serie de tópicos previos con el fin de proyectarnos a un futuro con la empresa y llegar a hacerlo de la mejor manera.

P8.1 La empresa cuenta con un plan estratégico.

P8.1 La empresa cuenta con un plan estratégico			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	38	36.9%	86.4%
No	6	5.8%	13.6%
Vacio	59	57.3%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Como era de esperarse toda empresa antes de realizar un proyecto debería gestionar su propio plan estratégico, pero sorprende que alguna de las empresas no lo cuenten, por ello ese 13.6% aún parece alto.



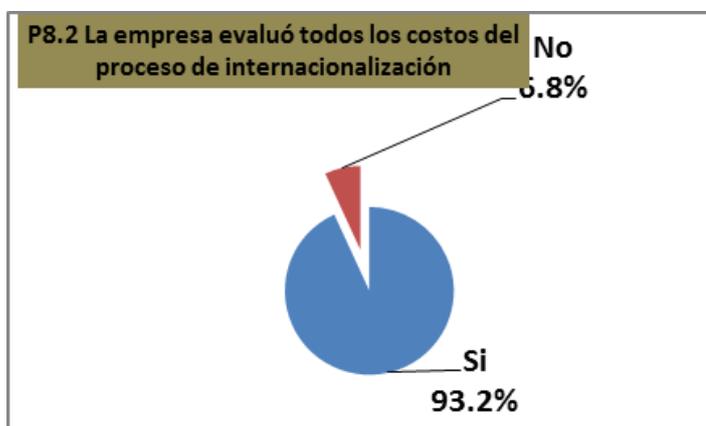
Fuente: Elaboración propia.

P8.2 La empresa evaluó todos los costos del proceso de internacionalización.

P8.2 La empresa evaluó todos los costos del pr			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	41	39.8%	93.2%
No	3	2.9%	6.8%
Vacio	59	57.3%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Como debería ser, más del 93% de los trabajadores aseguraron que su empresa estudió sobre los costos que le generarían una incursión externa a la empresa, es lo natural que se esperaría, pero existe un casi 7% de empresas que no lo hizo, sería importante conocer las razones por las cuales no lo hicieron.



Fuente: Elaboración propia.

P8.3 La modalidad de internacionalización fue asertiva con la visión y misión de su empresa.

P8.3 La modalidad de internacionalización fue a			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	37	35.9%	84.1%
No	7	6.8%	15.9%
Vacio	59	57.3%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

El resultado de la visión y la misión que se traza la empresa es la línea directora del desempeño a mediano y largo plazo.

Por ello es muy importante ver que el 84% de los encuestados afirman que su empresa fue asertiva en su visión y misión, es decir, que la planificación a largo plazo por lo menos en las empresas encuestadas está surtiendo efecto.



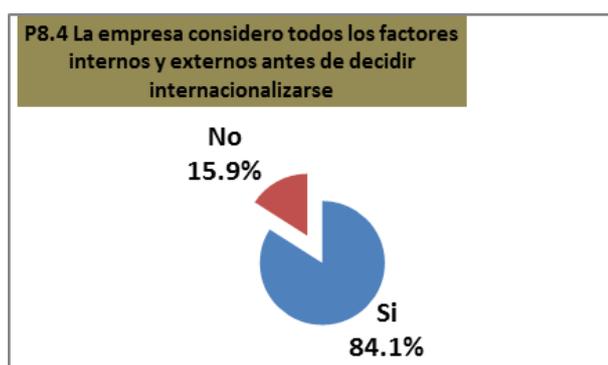
Fuente: Elaboración propia.

P8.4 La empresa consideró todos los factores internos y externos antes de decidir internacionalizarse.

P8.4 La empresa considero todos los factores i			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	37	35.9%	84.1%
No	7	6.8%	15.9%
Vacio	59	57.3%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Aquí el resultado es similar al anterior y la calificación también es alta ya que sobrepasa el 84% de los encuestados de empresas internacionalizadas, es decir, el correcto análisis interno y externo ha servido a las empresas para que puedan salir al exterior.



Fuente: Elaboración propia.

P8.5 La empresa conto con un plan de contingencias antes de llevar acabo su internacionalización.

P8.5 La empresa conto con un plan de contingencia			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	31	30.1%	70.5%
No	13	12.6%	29.5%
Vacio	59	57.3%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver, un plan de contingencia significa que las empresas tenían otra opción en caso la incursión no resultara según lo planeado, en este caso la calificación baja al 70.5%, es decir, hay casi un 30% de empresas que no ha hecho un análisis de contingencias, que debería ser muy importante en cualquier proyecto que se geste ya sea local o internacional.



Fuente: Elaboración propia.

P8.6 La empresa previamente seleccionó competitivamente a su personal.

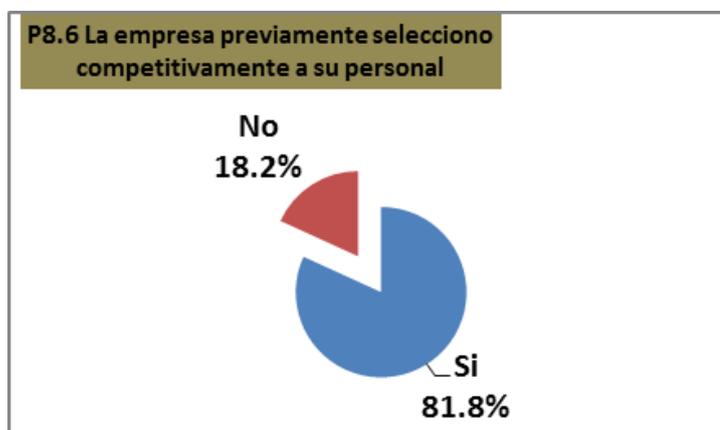
P8.6 La empresa previamente selecciono com			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	36	35.0%	81.8%
No	8	7.8%	18.2%
Vacio	59	57.3%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Es muy importante considerar que el capital humano, sobre todo en una empresa de servicios.

Vemos que el resto de empresas también piensa de la misma manera, con un 82% de los encuestados.

Para nuestra empresa será de vital importancia considerarlo.



Fuente: Elaboración propia.

P8.7 La estructura organizacional de la empresa sufrió cambios organizacionales.

P8.7 La estructura organizacional de la empres			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	23	22.3%	52.3%
No	21	20.4%	47.7%
Vacio	59	57.3%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Cuando la empresa crece la organización de la misma puede tener cambios pero no necesariamente tiene que haberlos.

En la encuesta se puede ver que de las empresas internacionalizadas el 52% sufrió cambios en la organización mientras un 48% no lo hizo, en realidad es relativo.

Lo ideal dentro de toda empresa sería encontrar una organización que permita adecuarse rápidamente a los cambios de las diversas situaciones, pero es muy difícil en un mundo donde todo cambia rápidamente.



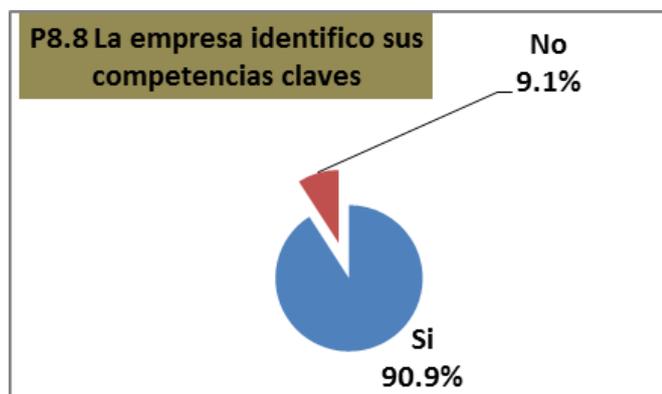
Fuente: Elaboración propia.

P8.8 La empresa identificó sus competencias claves.

P8.8 La empresa identificó sus competencias claves			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	40	38.8%	90.9%
No	4	3.9%	9.1%
Vacio	59	57.3%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Para poder incursionar en un mundo tan competitivo como el externo, es necesario hacer una revisión introspectiva de la empresa, sobre todo detallando no sólo las falencias sino sobre todo las competencias que nos permitirán afrontar el futuro mercado. Por ello es importante señalar que casi el 91% de las empresas internacionalizadas hizo dicho análisis, esto lleva a concluir que ahora la planificación está dando sus frutos y ya no es solo pura intuición.



Fuente: Elaboración propia.

P8.9 La empresa logró que el personal contratado en el extranjero se alinee a la

cultura organizacional.

P8.9 La empresa logro que el personal contrat			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	33	32.0%	75.0%
No	11	10.7%	25.0%
Vacio	59	57.3%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

El resultado a esta respuesta es muy bueno, es decir, 3 de cada 4 trabajadores extranjeros se alineó a la empresa.

Recordemos que esto quiere decir que la empresa logró en muchos casos insertar al personal extranjero en la cultura organizacional de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

P9 ¿Qué resultados obtuvo la empresa al culminar con su proceso de internacionalización?, contestar según corresponda "SI" o "NO".

En esta pregunta se quiere investigar sobre los resultados de la internacionalización, por ello se hicieron tres preguntas muy importantes al respecto, éstas están referidas a la participación del mercado, sobre la nueva imagen de la empresa y los logros en cuanto a ventas y utilidades.

P9.1 La empresa alcanzo la participación del mercado que se proyectó.

P9.1 La empresa alcanzo la participación del mercado que se proyectó			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	24	23.3%	54.5%
No	20	19.4%	45.5%
Vacio	59	57.3%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver, no necesariamente por incursionar en otros mercados el resultado es mejor, como se puede ver apenas el 55% dice que sí se mejoró. Esto puede deberse a que las fuerzas con las que se actúa en el mercado local disminuyeron en favor del mercado externo.

Es muy importante tener en cuenta esto porque se necesitara más personal idóneo para que sepa llevarse la empresa en los dos frentes: el interno y el externo.



Fuente: Elaboración propia.

P9.2 La empresa adquirió mayor experiencia y fortaleció su imagen.

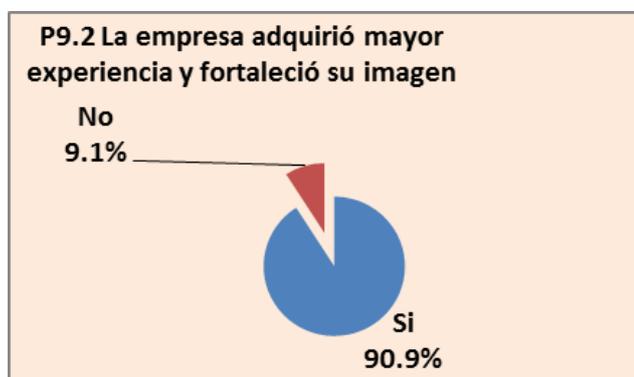
P9.2 La empresa adquirió mayor experiencia y fortaleció su imagen			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	40	38.8%	90.9%
No	4	3.9%	9.1%
Vacio	59	57.3%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

En este caso se puede ver que el hecho de salir del mercado local sí les dio una mejor imagen, así lo refiere el 91% de los encuestados de empresas

internacionalizadas.

Es importante tomar en cuenta esto porque de alguna manera el hecho de que la empresa piense en el mercado externo le da un toque de mayor performance.



Fuente: Elaboración propia.

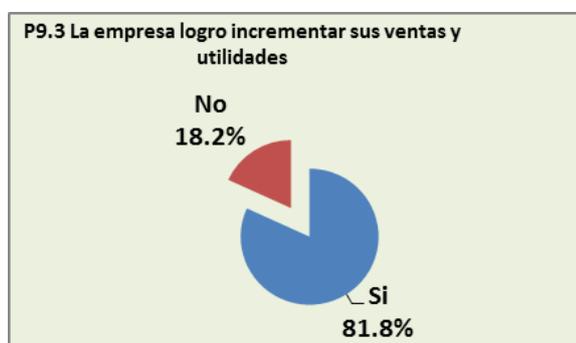
P9.3 La empresa logró incrementar sus ventas y utilidades.

P9.3 La empresa logro incrementar sus ventas			
Respuesta	Cantidad	Porcentaje	Validos
Si	36	35.0%	81.8%
No	8	7.8%	18.2%
Vacio	59	57.3%	
Total	103	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia.

En 4 de cada 5 empresas internacionalizadas el resultado fue favorable, es decir, se llegó a lo principal, rentabilizar al accionista a través de la mejora de las utilidades de la empresa.

Es muy importante porque de esta manera se deja un buen panorama para lo que pueda ocurrirle a la empresa al internacionalizarse.



Fuente: Elaboración propia.