



## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

DOBLE GRADO DERECHO – ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DE SEVILLA

2017/2018

Trabajo Fin de Grado

### **LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA PYME Y SU DECISIÓN SOBRE LOS NUEVOS MERCADOS DE DESTINO**

Vº. Bº. del Tutor:

Alumna:

José Carlos Casillas Bueno

Soledad Verde González  
soledad\_vg5@hotmail.es

Sevilla, noviembre 2017.



## ÍNDICE

<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	5
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>OBJETIVOS DEL TRABAJO</b> .....	7
<b>METODOLOGÍA</b> .....	8
<b>CAPÍTULO 1. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS: EL CASO DE LAS PYMES</b> .....	9
<b>1.1 CONSIDERACIONES GENERALES</b> .....	9
<b>1.2 INTERNACIONALIZACIÓN DENTRO DEL SECTOR SERVICIOS</b> .....	14
<b>1.3 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES ESPAÑOLAS</b> .....	15
<b>CAPÍTULO 2. CONOCIENDO A TECNOTIC</b> .....	19
<b>2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN</b> .....	19
<b>2.2 INFORMACIÓN SOBRE TECNOTIC S.L.</b> .....	19
<b>CAPÍTULO 3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN</b> .....	24
<b>3.1 ELECCIÓN DE MERCADOS OBJETIVO</b> .....	25
<b>3.1.1 CHILE</b> .....	27
<b>3.1.2 COLOMBIA</b> .....	31
<b>3.1.3 PERÚ</b> .....	35
<b>3.1.4 PORTUGAL</b> .....	39

<b>3.1.5 COMPARACIÓN ENTRE PAÍSES .....</b>	<b>43</b>
<b>3.2 FORMAS DE ENTRADA .....</b>	<b>44</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>46</b>
<b>VALORACIÓN PERSONAL .....</b>	<b>47</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES EMPLEADAS .....</b>	<b>48</b>

## RESUMEN EJECUTIVO

En el presente trabajo se estudia la internacionalización de las empresas y concretamente el caso de la pyme (pequeña y mediana empresa), que dispone de ventajas y facilidades, pero también de problemas y dificultades de cara a este proceso con respecto a las empresas de mayor tamaño. Además, se hace un análisis sobre la internacionalización de este tipo de empresas en nuestro país. También se presta atención a la internacionalización de las empresas de servicios, ya que la compañía objeto de estudio en la parte práctica de este trabajo pertenece a esta categoría.

La empresa sobre la que se realiza la parte práctica de este trabajo es presentada, exponiendo la trayectoria de la misma desde el año 2003 (momento de su constitución) hasta nuestros días, para una mejor comprensión de cómo ha llegado a ser lo que es actualmente, una *consultora de tecnología de negocio*. Además, gracias a los datos aportados por la misma podemos conocer tanto el sector en el que realiza su actividad (sector TIC) como que se trata de una pyme, dado el número de trabajadores con el que cuenta y su volumen de negocio.

A continuación, se va a estudiar el plan de internacionalización, como herramienta indispensable para las empresas para planificar esta estrategia de crecimiento que supone la internacionalización, exponiendo las partes del mismo: estratégica y operativa. El trabajo va a centrarse en la parte del plan de internacionalización que intenta dar respuesta a dónde va a expandirse la empresa, en qué países va a entrar. Para ello de forma práctica se va a realizar el estudio que constituye esta parte del plan sobre cuatro países que resultan de interés para la empresa sobre la que se realiza el trabajo: Chile, Colombia, Perú y Portugal.

El análisis de estos países contará con un estudio sobre los datos básicos de cada uno de ellos, sobre variables económicas que reflejan la situación económica del mismo, y por último sobre el sector concreto dentro del país donde la empresa realiza su actividad: el sector de las TIC. Este estudio nos ayudará a tomar una decisión sobre qué país o qué países van a resultar más interesantes de cara a realizar el proceso de internacionalización de esta empresa.

Por último, es necesario conocer qué opciones tiene la empresa respecto al modo de entrar en estos nuevos mercados y cuál será la opción más apropiada para este caso concreto.

## INTRODUCCIÓN

El mundo en el que actualmente vivimos tiene como uno de sus rasgos principales la ausencia de unas fronteras que mantengan aislados a unos países de otros, puesto que éstas se van desdibujando cada vez más gracias sobre todo a las herramientas que nos proporcionan las nuevas tecnologías, que permiten la total conexión y el acercamiento de unas partes del mundo con otras. Este fenómeno tiene obviamente su incidencia en el mundo empresarial, que verá como el mercado tradicional en el que antes existían las empresas ha ido convirtiéndose poco a poco en un *mercado global*.

Las empresas tendrán que ir adaptándose poco a poco a este mercado global, y una de las formas que tienen para ello es intentar abrirse al exterior mediante un proceso de internacionalización. Cada vez son más las empresas que deciden acometer esta estrategia, existiendo incluso algunas que son internacionales e incluso globales desde el momento de nacimiento (como las llamadas born global).

Una vez asimilada la importancia de la internacionalización para las empresas en general, debemos centrarnos en una tipología de gran importancia para nuestro tejido empresarial nacional: las pymes (pequeñas y medianas empresas). Las características diferenciadoras de estas empresas con respecto a las de mayor tamaño hacen que en el proceso de internacionalización cuenten con ventajas, pero también con problemas y dificultades.

La importancia de la internacionalización hace que la empresa no deba tomar todas sus decisiones a la ligera, sino que deba planificar adecuadamente cada paso a seguir en el proceso con antelación, y esto se consigue gracias al plan de internacionalización.

El plan de internacionalización contiene decisiones tanto estratégicas como operativas. Una de las más importantes abordadas por el plan es dar respuesta a la pregunta ¿dónde?, en qué mercados externos la empresa va a comenzar a realizar su actividad. Esta decisión requiere una importante labor de investigación sobre los mercados, abarcando desde las características generales del mismo al estado de su economía, especialmente del sector en el que la empresa realiza su actividad. Una vez recabada toda la información y analizada ésta la empresa deberá tomar la decisión acerca de en qué países quiere entrar, además de la mejor forma de hacerlo (elegir el modo de entrada). Para ello, la empresa en ningún momento puede olvidar, además de sus características, los recursos y capacidades con los que cuenta.

## **OBJETIVOS DEL TRABAJO**

Con este trabajo se pretende abordar primero el concepto de internacionalización de empresas, señalando la globalización como un desencadenante muy importante. Se busca conocer los motivos por los cuales las empresas deciden llevar a cabo este proceso y la incidencia que esta decisión tendrá para las mismas.

En segundo lugar, centrarse en el caso de las empresas de tamaño mediano y pequeño (pymes), de gran importancia en el tejido empresarial español. Conocer tanto las ventajas como desventajas que tienen este tipo de empresas generalmente con respecto a las de mayor tamaño en el proceso de internacionalización, además de analizar la internacionalización en el caso de las pymes españolas.

En tercer lugar, conocer qué es un plan de internacionalización y cuál es la importancia del mismo.

Otro objetivo es resolver una de las decisiones a las que busca dar respuesta el plan de internacionalización: en qué país o países va a entrar la empresa para llevar a cabo su estrategia internacional. El trabajo pretende tratar este tema en una situación real, utilizándose los datos de una empresa concreta, por lo que busca conocer a la empresa y las características de la misma para poder llevar a cabo la tarea mencionada anteriormente.

Además, elegir cuál es la mejor forma de entrar en dichos países, escoger el modo de entrada más adecuado a las características tanto de los países como de la empresa sobre la que se ha realizado el presente trabajo.

## METODOLOGÍA

El presente trabajo consta tanto de una parte teórica como de una principalmente práctica, en la que se utiliza a una empresa real para llevarla a cabo.

Para la realización de este trabajo en primer lugar se realiza una revisión teórica sobre el fenómeno de la internacionalización en el mundo empresarial, haciendo hincapié en los motivos por los cuales puede producirse la misma en las empresas. Después se pone el énfasis en la internacionalización de un tipo concreto de empresas: las pymes, dada su importancia en el tejido empresarial español, enumerando tanto las ventajas o facilidades como desventajas o dificultades que poseen las mismas en dicho proceso respecto a las empresas de mayor tamaño. Además, se hace un análisis de la internacionalización en las pymes de nuestro país. Se va a estudiar también el caso de la internacionalización en las empresas de servicio, sector al que pertenece la empresa con cuyos datos se ha realizado la parte práctica.

Se estudia el plan de internacionalización y las partes de éste, centrándonos en la parte del mismo que da respuesta a la decisión de la empresa sobre en qué mercados va a entrar. Vamos de forma práctica a incidir en esta sección elaborando la parte del plan correspondiente a la misma en el caso concreto de la empresa cuyos datos se utilizan en este trabajo, empresa que con anterioridad se ha presentado para poder conocer sus características y a qué se dedica, abordando también la trayectoria de la misma desde su momento de constitución hasta nuestros días.

En esta parte práctica se va a realizar un análisis de cuatro países que resultan de interés para la internacionalización de la empresa: Chile, Colombia, Perú y Portugal. En este análisis se hace un estudio tanto de los datos generales del país como de aquellos que tienen que ver con su coyuntura económica, presentándolos en forma de tabla comparativa con España (mercado nacional de la empresa). Se hace además un estudio de la situación del sector donde opera la empresa en cada uno de los cuatro países, el sector de las TIC, con la ayuda de diversos informes sectoriales y noticias económicas sobre el sector. Para finalizar este análisis se hará un cuadro comparativo entre los cuatro países con magnitudes de incidencia para la empresa en su decisión. Por último, se trata el tema correspondiente a los modos de entrada, en primer lugar de forma teórica, y en segundo lugar de forma práctica estudiando el mismo desde el punto de vista de la empresa objeto de estudio.



# **CAPÍTULO 1. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS: EL CASO DE LAS PYMES**

## **1.1 CONSIDERACIONES GENERALES**

En las últimas décadas el entorno empresarial ha ido evolucionando y transformándose debido sobre todo a dos motivos: la tecnología y la internacionalización, produciéndose la segunda a través de dos caminos o vías que son la inversión directa y el comercio. A su vez, los motores que impulsan estos últimos son “la búsqueda para explotar oportunidades de mercado en otros países y, en segundo lugar, el deseo de explotar los recursos y capacidades de otros países. Como resultado, *la globalización de los negocios* ha creado grandes flujos de transacciones internacionales” (Grant, 2014, pág. 404).

El concepto de globalización se presenta hoy como algo de gran incidencia e importancia en el mundo empresarial, pero no son pocas las veces que confundimos este concepto con otro o que dudamos realmente de hasta dónde llega su alcance, puesto que es “un concepto difícil de delimitar en cuanto que es multifacético, complejo y se expresa de múltiples maneras” (Pla & León, 2016, pág. 5). Aunque en este caso lo que más nos interesa es la incidencia o el ámbito del concepto de globalización que se refiere a la economía, este proceso también incluye otras dimensiones como pueden ser la cultural y la política (Ander-Egg, 2010).

Puede usarse de forma corriente el concepto de globalización para hacer referencia al fenómeno económico y social que surge como consecuencia de la gran interdependencia y el elevado grado de integración entre economías de diferentes países (Pla & León, 2016). En el ámbito económico, la globalización alude a “la existencia de prácticamente un mercado único a nivel mundial, con la internacionalización empresarial y la reducción de barreras arancelarias” (Martín & Gaspar, 2007, pág. 20).

El nuevo escenario internacional marcado por la globalización va a venir caracterizado por una gran interrelación de los factores de producción y un cada vez más rápido cambio tecnológico, en el que se verán como consecuencias tanto la proliferación de una mayor oferta de bienes

y servicios como el hecho de que los ciclos de vida de los mismos sean cada vez más cortos (Gelmetti, 2011).

Toda esta movilidad o dinamismo en el mercado va a derivar en una mayor inestabilidad para las empresas, que se verán obligadas a ir poco a poco adaptándose a este mercado global en el que una de las consecuencias más importantes que la nueva situación traerá consigo será que la competencia surgida en un mercado mucho más amplio sea mayor y más fuerte, por lo que las empresas deben intentar poner todos sus medios para conseguir resistir, lo que supondrá importantes cambios en su estrategia.

En este nuevo mercado globalizado proliferan las empresas que toman la decisión de internacionalizarse, una decisión que forma parte de las más importantes que una organización tomará en el transcurso de su vida, pero que goza de una gran complejidad y para la que es fundamental contar además con los recursos necesarios para ello. Dentro del entorno competitivo que encontramos en la actualidad, la estrategia internacional se vuelve indispensable para el desarrollo e incluso la supervivencia en el mercado de las organizaciones, puesto que "ninguna empresa puede creer que, porque sea pequeña o porque esté centrada en un mercado local poco atractivo para las grandes multinacionales, no se verá sometida a la competencia internacional" (Pla & León, 2016, pág. 47).

Existen diversos motivos por los que una empresa puede comenzar a considerar la idea de internacionalizarse y comenzar a operar en nuevos países distintos de aquel en el que se constituyó y en el que opera: la creencia de poseer unos productos o servicios lo bastante competitivos para comercializarlos en mercados diferentes; el disponer de los recursos, ya sean materiales o humanos, necesarios para embarcarse en dicho proyecto; e incluso la duda sobre si el mercado actual en el que opera (mercado doméstico) no resulta o dejará de ser en un futuro lo suficientemente rentable; entre otros (Pardina, 2015).

Aunque lo normal es que las empresas decidan internacionalizarse debido a varios motivos y no a uno sólo, podríamos clasificar estos de forma genérica en factores push y factores pull. Los primeros hacen referencia a problemas o dificultades en el mercado nacional o doméstico de la empresa, mientras que los segundos están más relacionados con una "visión proactiva de los directivos respecto de las actividades internacionales" (Pla & León, 2016, pág. 50).

Como motivos que podríamos destacar que llevan a una empresa a internacionalizarse abriendo sus fronteras al exterior podríamos mencionar (Pardina, 2015, págs. 13,14):

- Situación del Mercado Nacional: la internacionalización ayuda a las pymes a compensar una situación de declive de su mercado doméstico mediante la entrada en mercados exteriores que ofrecen mayores o distintas oportunidades. Esta situación puede deberse a que el mercado nacional esté saturado, a que el ciclo de vida del producto se encuentre en la fase de declive dentro de este mercado nacional, o bien que existan condiciones desfavorables económicas o demográficas, entre otros motivos.
- Diversificación: mediante la misma se puede lograr que el riesgo y destino de las ventas sea repartido entre más mercados, encontrando así también la posibilidad de dar salida a capacidades o recursos excedentes en la empresa. La consecuencia es que se disminuye el riesgo global del negocio.
- Disminución de costes: los costes bajan de manera proporcional al tener la empresa una mayor producción (los costes por unidad tienden a disminuir). Se reducen los costes ya sea con ocasión de las economías de escala o por la realización de una serie de actividades en localizaciones donde resulta más barato.
- Ayudas disponibles: existen programas de ayudas de diverso tipo para fomentar y servir de impulso a la internacionalización.
- Existencia de oportunidades de negocio en el exterior: se presenta la internacionalización como mecanismo para explotar mayores oportunidades de negocio. Las diferencias culturales existentes entre los países en los que puede entrar la empresa y el suyo propio hace en muchos casos que las necesidades de los clientes sean diferentes, revelando para la empresa nuevas necesidades de producto o servicio.

Podría llegar a plantearse la cuestión de si este nuevo escenario traerá como consecuencia que la globalización haga más poderosas a las empresas más fuertes y de mayor dimensión, en detrimento de aquellas otras organizaciones que pueden considerarse más débiles debido a su tamaño, llegando a un final en el que las pequeñas y medianas empresas estarían destinadas a desaparecer por no ser posible su supervivencia en este mundo globalizado. Pero nada más lejos, pues estas empresas pueden convivir junto a las grandes organizaciones, eso sí, adaptándose a las nuevas circunstancias del mercado y por ello debiendo realizar un cambio en sus estrategias que les permita ver con claridad no sólo las amenazas, sino también las ventajas y las numerosas oportunidades que ofrece la globalización (Martín & Gaspar, 2007).

La necesidad de recursos para que una organización se internacionalice no viene a decir que la internacionalización sólo esté al alcance de grandes empresas que disponen de amplios y numerosos recursos, sino que es posible también para las organizaciones de menor tamaño,

las clasificadas como pymes (pequeñas y medianas empresas) según la definición que nos ofrece el Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión.

Las pymes, afectadas por esta extensión de la competencia a nivel mundial de la que hablamos, cuentan con una serie de fortalezas que les permitirán hacer frente a las diversas debilidades o problemas que pudiesen tener frente a las grandes organizaciones y sobrevivir junto a los grandes grupos. Entre ellas podemos hacer especial referencia a (Gelmetti, 2011, págs. 27,28,29):

- Elevado grado de flexibilidad que les permitirá una más rápida adaptación a los cambios en el entorno, y sobre todo a las variaciones producidas en las necesidades de los consumidores. Esta flexibilidad se ve potenciada por su menor tamaño y por una organización interna más simple, con la ayuda que suponen los recursos humanos con los que cuenta la organización y la disponibilidad de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Esto se contrapone a las mayores rigideces y burocracias que pueden encontrarse en las grandes empresas.
- Mayor agilidad para dar una respuesta a los cambios de forma más rápida.
- Mayor capacidad de innovación. Hay una más rápida comprensión de los requerimientos de los clientes y como consecuencia el desarrollo de nuevos productos, servicios o tecnologías, gracias a la cercanía con estos que existe en las empresas de menor tamaño, algo que resulta mucho más complicado en las grandes empresas. Esta capacidad de innovación también se ve reflejada en la facilidad para adaptarse rápidamente a los cambios con transformaciones por parte de la empresa en su estructura logística, productiva y de distribución. La innovación supone para toda empresa un riesgo, pero cuando tiene éxito es recompensada claramente por el mercado.
- Mayor capacidad para atender segmentos de demanda: se alcanzan nichos de mercado donde se optimizan los recursos y se evita competir con grandes empresas que desechan estos segmentos debido al escaso tamaño de los mismos.
- Contacto fluido con los clientes, lo que es una eficaz fuente de información sobre las necesidades de los mismos y los cambios en éstas. Además, el trato más cercano con respecto al que brindan las grandes empresas permite una mayor facilidad para la fidelización.
- Mayor especialización, lo que es una buena forma de competir de forma eficaz en el mercado.

- Mayor facilidad para establecer óptimas relaciones en el seno de la empresa, lo que se traducirá en facilidad también para que la misión, visión, valores y metas de la empresa sean compartidas por la totalidad de la organización.

Sin embargo, también como se ha señalado presentan o pueden llegar a presentar problemas y debilidades, entre los que podemos citar (Gelmetti, 2011, pág. 29):

- Organización con visión de corto plazo: esta administración sin contemplar un medio o largo plazo hace que en muchos casos las decisiones sean de carácter reactivo.
- Escasa atención al tema calidad: la empresa puede caer en el error de centrarse únicamente en producir y vender lo suficiente dentro de un mercado de mayor tamaño, sin prestar la debida atención al tema de calidad, algo que a día de hoy es fundamental para hacer frente a la competencia.
- Deficiente tecnología de producción: en numerosos casos la incorporación de equipamiento de última tecnología es insuficiente debido a la escasez de los recursos suficientes con los que sí contaría una empresa de gran tamaño.
- Bajo nivel de información: si la información no es oportuna y de calidad las empresas no pueden llevar a cabo una buena gestión.
- Productividad insuficiente: a veces las empresas pymes presentan un bajo nivel de productividad, ya sea debido al equipamiento tecnológico o a los recursos humanos de la empresa.
- Escasas y caras fuentes de financiación: las dificultades financieras de las pymes han sido siempre una de las barreras más importantes tanto en su puesta en marcha como en su crecimiento, lo que se ha acentuado en tiempos de crisis económica.
- Recursos humanos poco cualificados: la relación que puede establecerse entre un personal muy cualificado y el coste de los recursos humanos lleva muchas veces a las pymes a contar con personal menos cualificado para no hacer frente a unos altos costes en personal.
- Estructuras organizativas inadecuadas: son muchas las pymes que cuentan con formas organizativas obsoletas frente a los rápidos cambios que suceden en el mercado y las estrategias llevadas a cabo por las empresas.
- Escasa atención a los mercados externos: este error se produce por no prestar la debida atención a que el mercado ahora es global, y la empresa no opera en un mercado cerrado por fronteras.

Guisado por su parte destaca como dificultades genéricas de las pymes en su expansión internacional dos: “la falta de conocimientos y experiencias en relación a los mercados internacionales y el incremento del riesgo en las etapas iniciáticas de la internacionalización” (Guisado, 2002, pág. 110).

En cualquier caso, las pymes que comienzan su andadura internacional van desarrollando su estrategia de una forma lenta y paulatina, realizando aproximaciones cautelares y ajustando sus movimientos poco a poco a los conocimientos que van adquiriendo. Este proceso si se quiere llevar a cabo de una forma razonable y bajo los niveles de riesgo adecuado requiere que se contemple en un horizonte de tiempo amplio en el que la empresa pueda familiarizarse y aprender de los mercados que en muchos casos son muy diferentes de los domésticos por sus reglas, cultura, leyes, idioma, etc. (Guisado, 2002).

## **1.2 INTERNACIONALIZACIÓN DENTRO DEL SECTOR SERVICIOS**

El sector servicios se encuentra formado por muchos subsectores muy heterogéneos, llevándose a cabo bajo esta clasificación actividades de muy diversa tipología muy distintas unas de otras. Una de las clasificaciones practicadas dentro de este sector es aquella que distingue entre servicios hard y servicios soft (Erramilli, 1991). Los servicios hard son aquellos en los que se puede separar la producción y el consumo (permite realizar el trabajo en un país y exportarlo a otro diferente donde será consumido), pudiéndose utilizar la exportación como forma de entrada en los mercados internacionales. Por el contrario, los servicios soft son aquellos en los que producción y consumo se producen de forma simultánea, por lo que son difíciles de exportar siendo más conveniente la firma de acuerdos contractuales, lo que supone un mayor riesgo y compromiso por parte de la empresa que desea internacionalizarse (Martín & Gaspar, 2007).

En los últimos años se ha asistido a un fuerte proceso de internacionalización en el sector servicios, gracias sobre todo a los avances y la extensión de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. La terciarización de la economía ha ido además dando paso a la globalización de este sector. Pero a pesar de esto, han de considerarse una serie de

dificultades presentes en las empresas pertenecientes a este sector adicionales a las dificultades existentes para el resto de empresas (Martín & Gaspar, 2007, págs. 128, 129):

- La primera dificultad es el mayor riesgo existente para las empresas en las que la producción y el consumo tienen que ser simultáneos, ya que deberán sustituir la exportación por otras fórmulas de entrada en el mercado.
- El factor productivo principal dentro de este sector es la mano de obra, por lo que será fundamental la formación del personal, así como que este tenga inculcada la cultura de la organización para que el servicio prestado en diversas localizaciones geográficas sea lo más homogéneo posible.
- Dada la mayor dificultad para ofrecer un producto homogéneo resultará más difícil mantener la imagen corporativa y de marca.
- Debido a la caducidad de los servicios y la imposibilidad de su almacenamiento, el conocimiento de la demanda deberá ser riguroso y exacto.

### **1.3 LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES ESPAÑOLAS**

Las pymes son base fundamental en cualquier economía, pero más aún en el caso de España, por lo que se debe "mantener un compromiso firme con la participación de estas empresas en el sector exterior, ya que la actividad internacional de las PYME refuerza su crecimiento, impulsa su nivel de competitividad e innovación y favorece la sostenibilidad de la compañía" (Romero & Rodríguez, 2014, pág. 94).

Una de las principales lecciones que se ha podido aprender tras la crisis económica sufrida por España ha sido lo importante que resulta la internacionalización como factor de crecimiento. Durante los años 2012 y 2013 el sector exterior se presentaba como el único motor de crecimiento que sostenía nuestra economía nacional. Las empresas que han sido más capaces de hacer frente a la crisis han sido aquellas con una actividad diversificada geográficamente, ya que gracias a la demanda fuera de las fronteras nacionales eran capaces de compensar una menor demanda interna. Los emprendedores nacionales tienen cada vez una mayor

consciencia de lo importante que resulta estar presente en otros mercados y no sólo en el doméstico (García-Legaz, 2015).

Las pymes están participando significativamente en la ampliación de la base exportadora española, además de en la diversificación geográfica de las ventas al exterior. Estas empresas han podido beneficiarse también de los avances tecnológicos y logísticos y la reducción en los costes de exportación producidos por la progresiva liberalización comercial, aunque los menores niveles de productividad y las mayores dificultades de acceso a financiación externa siguen suponiendo una dificultad para la internacionalización (González & Martín, 2015).

Durante el pasado año 2016 la mayoría de las empresas españolas han podido comprobar como la recuperación se consolida, tomando medidas para su expansión económica como pueden ser el aumento de la contratación laboral, la inversión por una mayor presencia en internet o la apertura a nuevos mercados (www.cepyme.es, 2017).

A continuación, se muestran una serie de datos proporcionados por el Informe PYME España 2016 de la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana empresa (FAEDPYME) que nos presentan un buen retrato sobre la internacionalización de las pymes en nuestro país (Aragón, y otros, 2016).

Según este informe, más de un tercio de las Pyme de la muestra tomada para el estudio de las pymes españolas son exportadoras (36%), siendo el porcentaje medio de las ventas totales que destinan las Pyme exportadoras a los mercados internacionales del 34,5%. Estos datos llevan a confirmar que estas empresas tienen una mayor consciencia de que para poder obtener unos buenos resultados se hace necesario el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece la internacionalización, sobre todo considerando la situación por la que ha atravesado la economía española en los últimos años debido a la crisis económica.



Gráfico de elaboración propia. Fuente: Informe PYME España 2016 realizado por FAEDPYME.



En el cuadro siguiente se observa como el porcentaje de las pymes que son exportadoras se eleva con el tamaño, mientras que las que no lo son se sitúan sobre todo entre las micro y las pequeñas empresas, lo que vendría a acentuar la incidencia e importancia de la dimensión de las empresas en la internacionalización de las mismas. Además, a medida que el tamaño de las pymes crece, éstas venden un mayor porcentaje en mercados internacionales, debido sobre todo a que las empresas de mayor tamaño cuentan con mayores recursos y capacidades que ayudan en la internacionalización.

<b>Realización de exportaciones en 2015 según el tamaño de la empresa</b>			
	<i>Micro</i>	<i>Pequeñas</i>	<i>Medianas</i>
<b>Empresa exportadora (%)</b>	17,6	32,4	54,5
<b>Empresa no exportadora (%)</b>	82,4	67,6	45,5
<b>Porcentaje de ventas internacionales (%)</b>	16,45	32,31	41,30

Tabla de elaboración propia. Fuente: Informe PYME España 2016 realizado por FAEDPYME.

Internacionalización y tamaño empresarial se convierten en dos realidades con una gran relación directa, debido a que tanto las probabilidades de que una empresa exporte como la duración e intensidad de esta actividad se incrementan a la vez que lo hace el tamaño propiciado por economías de escala en la producción, mejor acceso a la financiación o mayores capacidades para acceder a la información reduciendo así el riesgo (Bonet & Mínguez, 2015).

Si se presta atención al sector de actividad en el que operan las pymes, se observa que las pymes del sector industrial son en mayor medida exportadoras que si pertenecen a otros sectores.

<b>Actividad exportadora 2015 según sector de actividad</b>					
	<i>Industria</i>	<i>Construcción</i>	<i>Comercio</i>	<i>Servicios</i>	<i>Otros</i>
<b>Empresa exportadora (%)</b>	57,1	11,1	32,4	24,4	
<b>Empresa no exportadora (%)</b>	42,9	88,9	67,6	75,6	***
<b>Ventas internacionales (%)</b>	38,14	Otros (construcción, comercio o servicios) 29,98			

Tabla de elaboración propia. Fuente: Informe PYME España 2016 realizado por FAEDPYME.

Con referencia al destino de las exportaciones por parte de las pymes españolas, la mayoría van a países pertenecientes a la Unión Europea (63,7%) frente a las que deciden internacionalizarse hacia el resto de países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (8,9%) o a países de Iberoamérica (11,1%), lo que pone de manifiesto que la mayoría de las empresas españolas de tamaño pequeño o mediano prefieren países cercanos geográficamente en los que además no existen obstáculos relevantes de cara a la exportación.

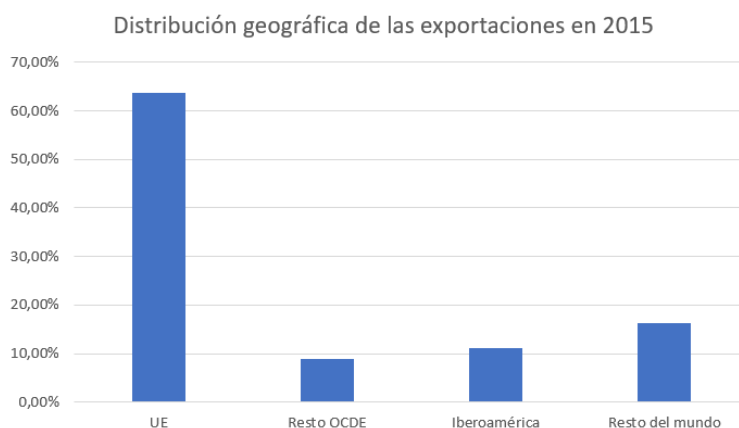


Gráfico de elaboración propia. Fuente: Informe PYME España 2016 realizado por FAEDPYME.

Estudiando los modos de entrada a los mercados internacionales, se observa que las pymes españolas emplean mayoritariamente como modo de entrada los medios propios.

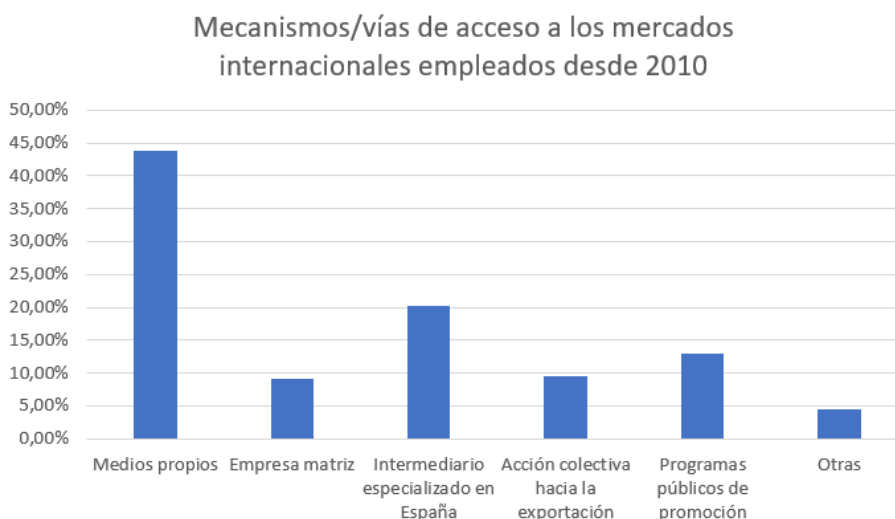


Gráfico de elaboración propia. Fuente: Informe PYME España 2016 realizado por FAEDPYME.

## **CAPÍTULO 2. CONOCIENDO A TECNOTIC**

Para mantener la privacidad de la empresa objeto de estudio en este trabajo el nombre utilizado para hacer referencia a la misma es ficticio. Además, tampoco se hará referencia al nombre de ningún cliente de la misma cuando se exponga la trayectoria de la empresa. La identidad real de la empresa es conocida por el tutor de este trabajo, quien puede dar veracidad de los datos aquí contenidos.

### **2.1 FUENTES DE INFORMACIÓN**

La información perteneciente a la empresa TECNOTIC para el estudio de la misma y la realización de este trabajo se ha obtenido a través del director adjunto de la organización. Las fuentes empleadas han sido diferente documentación corporativa y un proyecto de libro blanco proporcionados por él. Además, se han realizado diferentes entrevistas con él personalmente y a través de distintos medios (por correo electrónico, llamada y videoconferencia). También ha sido de utilidad acudir a la página web de la empresa.

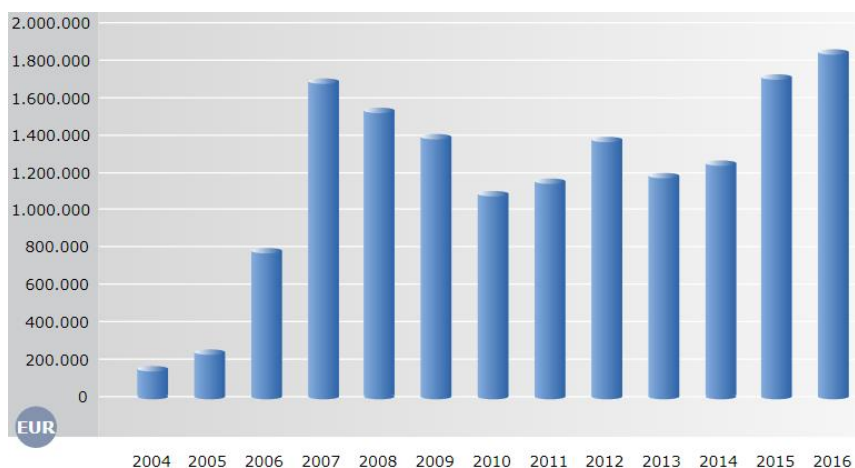
### **2.2 INFORMACIÓN SOBRE TECNOTIC S.L.**

TECNOTIC S.L. es una compañía que se dedica a ayudar a empresas e instituciones a adherirse a la Transformación Digital poniendo tecnología de última generación al alcance de éstas. Esta tecnología es utilizada en pro al beneficio de la organización, ya sea este beneficio contemplado en la cuenta de resultados o en la optimización de los costes a nivel empresarial, o en la ayuda a los usuarios en el caso institucional o de la administración pública. Su actividad está catalogada como *Actividades de consultoría informática para empresas* (dentro del Código

CNAE 2009 6202: Actividades de consultoría informática). La empresa se identifica a sí misma como *consultora de tecnología de negocio*.

Cuenta con un equipo formado por entre 35 y 50 trabajadores que realizan y gestionan proyectos tecnológicos dentro de entidades (tanto empresas de mediano y gran tamaño como instituciones públicas) que pretenden optimizar sus operaciones, crecer o bien mejorar sus relaciones con clientes y usuarios a través de innovación en el campo de la tecnología. Un ejemplo de ello es el trabajo realizado para un hospital consistente en automatizar las copias de seguridad y reducir el tiempo de gestión de las mismas de 8 horas a 30 minutos.

Las actividades realizadas por la empresa pueden ser de muy diverso tipo, pero se pueden enmarcar dentro de cinco grandes campos: soluciones de negocio, de producción, de ahorro de costes, de seguridad, o las financieras. A día de hoy su especialización es la transformación digital de empresas.



Fuente: Base de datos SABI.

Teniendo en cuenta las cifras de los ingresos de explotación que aparecen en el gráfico anterior, así como el número de empleados, TECNOTIC S.L. estaría dentro de la categoría de PYME, concretamente en la de pequeña empresa, según se recoge en el Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión (no supera el número de 50 empleados ni los 10 millones de euros en volumen de negocio, límite fijado para considerar a una organización como pequeña empresa).

Para conocer mejor a la empresa debemos seguir la trayectoria de la misma desde el momento de su constitución hasta la actualidad.

Los orígenes de la compañía se remontan a octubre del año 2003, cuando nace en el municipio de Tomares, en la provincia de Sevilla, fundada por tres profesionales con experiencia en el sector de las TIC.

Inicialmente, en su primera etapa, TECNOTIC se define como un *Integrador tecnológico* que presta sus servicios a compañías TIC de gran tamaño. En el primer periodo de su vida como empresa, TECNOTIC está formada por un equipo de ingenieros y técnicos. En estos primeros años la empresa realiza trabajos para entidades de gran importancia, que contratan a TECNOTIC como apoyo o subcontratación en diferentes proyectos.

El año 2004 supone un importante crecimiento para la TECNOTIC, pues la cifra de facturación se ve multiplicada por diez solo un año después de su fundación, y la empresa se convierte en entidad proveedora de servicios para una importante compañía de nuestro país. Es también en este ejercicio cuando se crea la división de servicios a pequeñas y medianas empresas a las que da servicios en asistencia técnica, outsourcing y venta de hardware.

En el año 2005 TECNOTIC decide mudar sus instalaciones a Montequinto (Dos Hermanas). En 2006 impulsa su filosofía de *APORTAMOS SOLUCIONES* y se incluye en los servicios ofertados por la empresa la prestación de servicio de Business Process Outsourcing (BPO). Además, la organización es elegida en concurso abierto para la gestión de los procesos de calidad y comerciales de una reconocida empresa energética, a la que realizará una labor de cambio de servidores. Desde el año 2003 en el que es constituida, TECNOTIC ve en 2006 su personal multiplicado por veinte, llegando a tener en ese momento a 60 personas trabajando en su plantilla.

TECNOTIC consigue en 2007 la certificación de la norma ISO 27001:2005 de seguridad de la Información, siendo gracias a ello la única empresa TIC catalogada como PYME que la logra entre las 53 empresas nacionales que la tienen en ese momento. A partir de este año en TECNOTIC se integran proyectos tecnológicos, aportando al mercado la adecuación tecnológica de edificios, creando para el cliente la comodidad de diseñar un proyecto de ingeniería global para edificios inteligentes, y gestionando su ejecución, entre otras tareas. Un importante proyecto para la empresa es la adecuación de las dependencias de uno de los organismos públicos españoles a nivel nacional.

A partir de 2008 TECNOTIC opera en el marco nacional ejecutando trabajos para el sector de la banca y el sector industrial colaborando mano a mano con grandes empresas TICs. TECNOTIC se expande por el territorio español abriendo una delegación comercial en la

comunidad vecina de Extremadura y además amplía sus instalaciones de Montequinto. La empresa fortalece su compromiso con los procesos de calidad, y consigue la certificación en la norma ISO 9001:2000.

En 2010 se produce una apertura de sus líneas de negocio a grandes compañías y a la Administración Pública. TECNOTIC se convierte en colaboradora del Business TIC, el evento nacional de mayor importancia en el sector TIC tanto en nuestro país como en Portugal.

2011 es un año de vital importancia por marcar el inicio del recorrido internacional de TECNOTIC. Tras conseguir la certificación en ISO 20000 en este mismo año, colocándose como la empresa número 119 a nivel nacional que lo consigue, TECNOTIC colabora en proyectos como la monitorización de comunicaciones en los aeropuertos brasileños y en el metro de Río de Janeiro.

En 2012 TECNOTIC se convierte en el propietario del setenta por ciento de Core3 Integración, empresa dedicada principalmente a la implantación de sistemas de monitorización desarrollado sobre código abierto. En 2013 la empresa es concesionaria de la implantación del sistema de almacenamiento para otro organismo público, tras iniciarse la participación por parte de TECNOTIC para ser seleccionada en proyectos completos de implantación de centros de datos.

La etapa actual de TECNOTIC se inaugura en el año 2014, momento en que la empresa pasa de ser un Integrador Tecnológico a una consultora de negocio que aporta soluciones a las empresas a través de la tecnología.

Tras este cambio de estrategia empresarial, la forma en que TECNOTIC trabaja es completamente distinta, cambiando además la composición de su plantilla para una mejor adaptación a la nueva idea de negocio que TECNOTIC plantea. Los proyectos desarrollados por TECNOTIC son conseguidos ahora principalmente por su equipo comercial, y la plantilla técnica (antes lo más destacado tanto en número como importancia dentro de la organización) sufre una importante merma, subcontratándose ésta en los casos en que sea necesario el apoyo tecnológico específico.

La *Innovación útil* se convierte en la metodología que conforma la base de trabajo de TECNOTIC, utilizando este concepto para denominar una forma de trabajo caracterizada por la colaboración con los clientes, para intentar buscar soluciones adaptadas a las necesidades concretas de los mismos con ayuda de la innovación en su tecnología.

Es en este mismo año cuando se llega a una alianza con IBM para empezar a integrar sus sistemas, acuerdo que sirve como precedente a otros de también gran trascendencia por la importancia de las compañías con las que se llevan a cabo, por ser partners prestigiosos a nivel mundial: NUTANIX (con la hiperconvergencia tecnológica), CheckPoint (con la seguridad informática), e incluso Microsoft.

TECNOTIC ve recompensado el cambio de rumbo de la compañía con la entrega del premio Andalucía Excelente en 2015 y del premio nacional a la Mejor Empresa de Nuevas Tecnologías concedido por el grupo La Razón. También en este mismo año la compañía IBM nombra a TECNOTIC como "Partner del año" a nivel nacional en la categoría "Rockie" y otorga el premio al Partner con más ventas en el tercer cuatrimestre del año 2015, lo que permitirá que, en el siguiente año, 2016, TECNOTIC ascienda y suba en la categoría de "Partner" de IBM y se convierta en "Partner Advance".

En la actualidad TECNOTIC puede considerarse como referente en el sector de las TIC, gracias a su trayectoria y los años de experiencia, además de a una estructura consolidada y moderada en coste (lo que le permite ser competitiva en el mercado).

TECNOTIC además de afianzar el mercado nacional potencia el salto al internacional, dando inicio y apostando por una estrategia de expansión hacia nuevos mercados que permita pasar de una facturación internacional actual del 6% a una del 35% en un periodo de unos tres años.

### **CAPÍTULO 3. PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN**

El plan de internacionalización es “la concreción de la estrategia de crecimiento de la empresa en lo referente a los mercados exteriores” (Sainz de Vicuña, 2015, pág. 66). El plan de internacionalización debe ser capaz de responder a las preguntas: ¿qué?, ¿dónde ir?, ¿cómo llegar?, ¿a quién?, ¿cuánto?, y ¿quién lo puede gestionar? (Ortega & Espinosa, 2015).

El hecho de que un plan de internacionalización es necesario para la empresa se justifica por una serie de argumentos (Sainz de Vicuña, 2015, págs. 65, 66):

- El mercado de la empresa se va ampliando de forma planificada, lo que conlleva una disminución del riesgo que supone entrar en nuevos mercados.
- Los mercados que mejor se adaptan a la empresa son detectados, al igual que la empresa se adapta mejor a estos mercados por la ayuda que supone el conocimiento de los mismos que ofrece el plan de internacionalización.
- Fomenta el cambio que es necesario que sufra la empresa para la internacionalización, sin perjudicar su actividad en el mercado doméstico.
- Ayuda a la búsqueda de las mejores formas de entrada en los nuevos mercados.
- Conciencia a la dirección de la organización sobre el esfuerzo que es necesario acometer para llevar a cabo la internacionalización.
- Da una posibilidad de crecimiento a la empresa en aquella situación en la que el mercado interno no haga posible este crecimiento.

Por todo esto el plan de internacionalización resulta de gran utilidad para gestionar la expansión internacional de la empresa de forma planificada, reducir el riesgo, tener un mejor conocimiento de las capacidades con que cuenta la empresa para ello y seleccionar los mercados más atractivos y las mejores formas de introducirse en ellos (Sainz de Vicuña, 2015).

El esquema básico de un plan de internacionalización está compuesto por dos partes: una estratégica y otra operativa, incluyendo cada una de éstas (Ortega & Espinosa, 2015, págs. 58-64):

- ❖ Visión estratégica.
  1. Marco de actuación en la planificación estratégica.
  2. Análisis del producto.



3. Análisis de la empresa (interno y externo).
  4. Diagnóstico DAFO.
  5. Identificación, preselección y elección de los mercados objetivos.
  6. Plan comercial y de marketing.
- ❖ Visión operativa.
1. Búsqueda de oportunidades de negocio, licitaciones y clientes potenciales.
  2. INCOTERMS y transporte internacional.
  3. Trámites y documentos en el comercio internacional.
  4. Tributación internacional. IVA y derechos arancelarios.
  5. Fiscalidad internacional de personas físicas y jurídicas.
  6. Medios de pago/cobro de las operaciones internacionales.
  7. Negociación internacional.
  8. Contratación internacional.

El presente trabajo se centrará en la parte de la visión estratégica dedicada a la identificación, preselección y elección de los mercados. La información aquí obtenida ayuda a la empresa a diseñar la estrategia comercial y de marketing en los mercados seleccionados y que han sido objeto de estudio, así como a llevar a cabo la elaboración del plan en su visión operativa.

Además, también se analizarán los modos de entrada en los mercados seleccionados, identificando cuál resulta más adecuado según las características de la empresa, del sector de actividad en el que ésta opera, y de los países en los que la compañía eligiese finalmente para llevar a cabo su internacionalización.

### **3.1 ELECCIÓN DE MERCADOS OBJETIVO**

Para la empresa es necesario conocer los mercados exteriores a los que desea acceder, por lo que es muy importante el proceso de identificación, selección e investigación de los mismos. Sólo con la información adecuada y usándola racionalmente la empresa es capaz de elaborar estrategias que le permitan llevar a cabo de forma exitosa el proceso de internacionalización (Ortega & Espinosa, 2015).

Los métodos utilizados para seleccionar los mercados son muy variados, y van desde el uso de complejas herramientas matemáticas hasta la mera intuición por parte de las personas encargadas de tomar decisiones dentro de la empresa. En definitiva, este proceso debe ser una combinación de ambos: “una combinación de juicios analítico-rationales y de factores subjetivos basados en el contexto de la empresa” (Pla & León, 2016, pág. 66).

No es conveniente realizar el estudio de mercado sobre un gran número de países para empresas que no poseen una amplia experiencia internacional o que no cuentan con una gran cantidad de recursos para ello (como puede ser el caso de las pymes), por lo que es aconsejable hacerlo sobre un número pequeño de países (Ortega & Espinosa, 2015).

En el presente trabajo este estudio se va a realizar sobre cuatro países que son objeto de interés para la empresa presentada anteriormente, TECNOTIC S.L, para su internacionalización. Estos países serán tres pertenecientes a Latinoamérica y uno europeo: Chile, Colombia, Perú y Portugal.

El estudio debe contemplar tanto los rasgos característicos del país como la situación económica del mismo (una información de carácter más general), además de un análisis del sector en el que opera la empresa en dicho mercado. En concreto el sector constituyente de estudio será el de las TIC (Tecnología de la Información y la Comunicación), donde la empresa TECNOTIC S.L realiza su actividad.

La información general del país se presenta a continuación en forma de tablas. Una primera tabla que contiene datos demográficos, geográficos y políticos del país, además de otros relevantes como la moneda del mismo o la diferencia horario existente con España. La segunda tabla aporta información sobre la coyuntura económica del país, comparando la misma con la de nuestro país para que entre otras cosas sea más fácil comprender lo positivo o negativo de la situación en la que se encuentra la economía de dicho mercado. En esta segunda tabla aparecen datos macroeconómicos como pueden ser el PIB o la deuda, además de otros referentes a la situación del mercado laboral o del comercio exterior.

### 3.1.1 CHILE

<b>DATOS BÁSICOS CHILE</b>	
<b>Superficie</b>	756.950 km <sup>2</sup>
<b>Capital</b>	Santiago de Chile
<b>Principales ciudades</b>	Antofagasta, Temuco, Rancagua, Talca, Puerto Montt, Arica, Iquique, Coquimbo, Concepción, Copiapo, La Serena, Osorno, Valdivia, Calama, Punta Arenas.
<b>Población</b>	18.191.884 habitantes. * La población urbana es del 87,4%. En la Región Metropolitana, donde se encuentra la capital, Santiago, se concentra el 40,7% de la población del país.
<b>Densidad de población</b>	23,8
<b>Crecimiento de la población</b>	0,81%
<b>Distribución de la población por sexo (%):</b>	
<b>Hombres</b>	49,49
<b>Mujeres</b>	50,51
<b>Distribución de la población por edad (%):</b>	
<b>&lt; 15 años</b>	20,2
<b>15-65 años</b>	69,2
<b>&gt; 65 años</b>	10,6
<b>Tasa bruta de natalidad (1/1000)</b>	13,7 nacimientos /1.000 personas
<b>Tasa bruta de mortalidad (1/1000)</b>	6,1 muertes/1.000 personas
<b>Esperanza de vida</b>	78,8 años
<b>Idioma</b>	Español 99,5%, Lenguas indígenas (mapudungún, quechua, aymara y rapanui) 1%
<b>Moneda</b>	Peso chileno
<b>Diferencia horaria con España</b>	Cuatro horas menos GMT que en España, durante el otoño e invierno del hemisferio norte y seis horas menos GMT, durante la primavera y verano.
<b>Sistema de gobierno</b>	Estado unitario en forma de república, democrático y de carácter presidencialista.

Tabla de elaboración propia con datos de ICEX y [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com)

DATOS COYUNTURA ECONÓMICA CHILE		DATOS COYUNTURA ECONÓMICA ESPAÑA	
<b>PIB Mill. €</b>	223.168M.€ (2016)	1.118.522M.€ (2016)	
<b>PIB Per Capita</b>	12.461€ (2016)	24.100€ (2016)	
<b>Deuda total</b>	47.537 (2016)	1.107.205 (2016)	
<b>Deuda (%PIB)</b>	21,30% (2016)	99,00% (2016)	
<b>Deuda per cápita</b>	2.654€ (2016)	23.796€ (2016)	
<b>Déficit (M.€)</b>	-6.392 (2016)	-50.401 (2016)	
<b>Déficit (%PIB)</b>	-2,86% (2016)	-4,51% (2016)	
<b>Rating Moody's</b>	Aa3 (24/08/2017)	Baa2 (19/02/2016)	
<b>Rating S&amp;P</b>	A+ (13/07/2017)	BBB+ (02/10/2015)	
<b>Rating Fitch</b>	A (11/08/2017)	BBB+ (21/07/2017)	
<b>Ranking de Competitividad</b>	33º (2017)	34º (2017)	
<b>Ranking de Innovación</b>	44º (2016)	28º (2016)	
<b>IPC General</b>	1,5% (Septiembre 2017)	1,8% (Septiembre 2017)	
<b>MERCADO LABORAL</b>			
<b>Tasa de desempleo</b>	6,9% (Junio 2017)	17,1% (Agosto 2017)	
<b>SMI (Salario Mínimo Interprofesional)</b>	329,5 € (2016)	825,7 € (2017)	
<b>Ranking de Capital Humano</b>	45º (2015)	41º (2015)	
<b>COMERCIO</b>			
<b>Exportaciones</b>	54.130,4 M.€ (2016)	262.360,3 M.€ (2016)	
<b>Exportaciones (%PIB)</b>	24,26% (2016)	23,46% (2016)	
<b>Importaciones</b>	53.144,2 M.€ (2016)	281.277,2 M.€ (2016)	
<b>Importaciones (%PIB)</b>	23,81% (2016)	25,15% (2016)	
<b>Balanza comercial</b>	986,2 M.€ (2016)	-18.916,9 M.€ (2016)	
<b>Balanza comercial (%PIB)</b>	0,44% (2016)	-1,69% (2016)	

Tabla de elaboración propia con datos de ICEX y [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com)

Actualmente el sector TIC representa en Chile unos 7.500 millones de dólares lo que supone casi un 3% del PIB nacional. Dentro de esta cifra, el 23,5% proviene de las tecnologías de la información (proveedores de informática, programación, software, ...). Chile es considerado como el primer país dentro de América Latina y el séptimo en el mundo para el desarrollo de

negocios en las áreas de servicios de tecnología, marketing digital e internet. Además, es el país de Latinoamérica más avanzado respecto a las tecnologías de la información según el Informe Global de tecnología de la información 2015 del World Economic Forum ([www.america-retail.com](http://www.america-retail.com), 2017).

El sector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación ha experimentado un desarrollo muy positivo en los últimos años. El gobierno ha apoyado el sector con el refuerzo de la infraestructura TIC a través del Plan Nacional de Infraestructura de Telecomunicaciones y mejorado la conectividad y el uso de internet, además ha comenzado un plan para el impulso del desarrollo tecnológico del país mediante una hoja de ruta del gobierno en torno a las TIC. Actualmente está vigente la Agenda Digital Imagina Chile 2013-2020. El tamaño del sector de la economía de la información representa en torno a un 3% sobre el total de la economía chilena (Melendo, 2015).

Este mercado está experimentando de forma progresiva una mayor competencia. La oferta chilena de software está dominada por las grandes empresas de carácter multinacional junto a una gran cantidad de empresas nacionales de menor tamaño y nivel de ventas. Con respecto a la demanda, Chile se ha convertido en líder en el uso de smartphones en la región, lo que junto al crecimiento de las conexiones a internet y del uso de las redes sociales (Chile es uno de los países con mayor uso de las mismas en el mundo), está haciendo que la demanda de software de consumo sea cada vez mayor (Melendo, 2015).

Para las empresas cada vez tiene una mayor relevancia la inversión en soluciones Cloud, como una forma de obtener mayor rendimiento y productividad. Esto les llevará a desarrollar proyectos que impulsan la inversión en consultoría, Middleware, Software as a Service (SaaS) y Software de desarrollo de aplicaciones (Melendo, 2015).

El tejido empresarial chileno está formado sobre todo por pymes, en las que el uso de programas informáticos puede considerarse como "básico", en contraste con las grandes empresas que suelen incorporar el software más avanzado. Un ejemplo de ello es la industria bancaria, que ha implementado el uso de internet como herramienta común. De forma reciente las empresas han comenzado a valorar de forma creciente el marketing digital y la publicidad online, lo que ofrece numerosas oportunidades de negocio. Además, cada vez son más las empresas que deciden incorporar sistemas y aplicaciones para mejorar y actualizar su infraestructura organizativa, las más destacadas los sistemas CRM y ERP, Business Intelligence y la implantación de la firma electrónica (Melendo, 2015).

Dentro de la Administración Pública, en los últimos años se han producido avances en materia de modernización del Estado mediante el desarrollo del Gobierno Electrónico (Melendo, 2015).

En contraste a todas estas necesidades dentro del sector de las TIC, Chile tiene escasez de mano de obra cualificada (Melendo, 2015).

Con respecto a la percepción del producto español del sector de las TIC, esta es buena, avalada por la experiencia y prestigio que ofrecen allí empresas españolas de gran importancia como son Indra o Movistar (Melendo, 2015).

El crecimiento del sector ha sido bueno hasta hoy, y las perspectivas de crecimiento son también positivas, por lo que Chile presenta un gran atractivo para la empresa TIC española, no sólo la de gran tamaño, sino también para las pymes que ofrecen productos y servicios TIC, destacando los servicios para empresas como la consultoría especializada, el desarrollo de software para las empresas que lo solicitan, el desarrollo de aplicaciones y el de sistemas integrales para determinados sectores. El país puede considerarse hoy en día como un nicho para las empresas que ofrecen servicios en la línea de desarrollo de software y aplicaciones colaborativas y sociales, aplicaciones customer service, diseños de páginas web y otros servicios prestados a través de internet (Melendo, 2015).

Podemos también destacar las oportunidades para las empresas en los siguientes ámbitos (Melendo, 2015):

- Aquellas que presten servicios para los sectores de minería (de gran importancia en el país y con gran incidencia en sus exportaciones), sanidad, educación o retail.
- Las desarrolladoras de aplicaciones empresariales y aplicaciones móviles de consumo.
- Sistemas de Gobierno electrónico.
- Desarrolladores de software.
- Abogados especializados en empresa digital y licitaciones.

### 3.1.2 COLOMBIA

<b>DATOS BÁSICOS COLOMBIA</b>	
<b>Superficie</b>	1.141.748 km <sup>2</sup>
<b>Capital</b>	Santafé de Bogotá
<b>Principales ciudades</b>	Bogotá, Medellín, Calí, Barranquilla, Cartagena de Indias, Cúcuta, Bucaramanga
<b>Población</b>	48.653.419 habitantes
<b>Densidad de población</b>	42,61
<b>Crecimiento de la población</b>	0,93%
<b>Distribución de la población por sexo (%):</b>	
<b>Hombres</b>	49,22
<b>Mujeres</b>	50,78
<b>Distribución de la población por edad (%):</b>	
<b>&lt; 15 años</b>	27,74
<b>15-65 años</b>	65,26
<b>&gt; 65 años</b>	7
<b>Tasa bruta de natalidad (1/1000)</b>	15,48 nacimientos /1.000 personas
<b>Tasa bruta de mortalidad (1/1000)</b>	5,94 muertes/1.000 personas
<b>Esperanza de vida</b>	74,16 años
<b>Idioma</b>	Castellano
<b>Moneda</b>	Peso Colombiano
<b>Diferencia horaria con España</b>	6 menos que en España de octubre a marzo, y 7 horas menos el resto del año
<b>Sistema de gobierno</b>	Estado unitario en forma de república, democrático y de carácter presidencialista.

Tabla de elaboración propia con datos de ICEX y [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com)

<b>DATOS COYUNTURA ECONÓMICA COLOMBIA</b>		<b>DATOS COYUNTURA ECONÓMICA ESPAÑA</b>
<b>PIB Mill. €</b>	255.088M.€ (2016)	1.118.522M.€ (2016)
<b>PIB Per Capita</b>	5.243€ (2016)	24.100€ (2016)
<b>Deuda total</b>	132.857 (2015)	1.107.205 (2016)
<b>Deuda (%PIB)</b>	50,57% (2015)	99,00% (2016)
<b>Deuda per cápita</b>	2.756€ (2015)	23.796€ (2016)
<b>Déficit (M.€)</b>	-8.965 (2015)	-50.401 (2016)
<b>Déficit (%PIB)</b>	-3,41% (2015)	-4,51% (2016)
<b>Rating Moody's</b>	Baa2 (26/05/2016)	Baa2 (19/02/2016)
<b>Rating S&amp;P</b>	BBB (24/04/2013)	BBB+ (02/10/2015)
<b>Rating Fitch</b>	BBB (10/03/2017)	BBB+ (21/07/2017)
<b>Ranking de Competitividad</b>	66º (2017)	34º (2017)
<b>Ranking de Innovación</b>	63º (2016)	28º (2016)
<b>IPC General</b>	4,0% (Septiembre 2017)	1,8% (Septiembre 2017)
<b>MERCADO LABORAL</b>		
<b>Tasa de desempleo</b>	9,1% (Agosto 2017)	17,1% (Agosto 2017)
<b>SMI (Salario Mínimo Interprofesional)</b>	233,2 € (2017)	825,7 € (2017)
<b>Ranking de Capital Humano</b>	62º (2015)	41º (2015)
<b>COMERCIO</b>		
<b>Exportaciones</b>	28.046,8 M.€ (2016)	262.360,3 M.€ (2016)
<b>Exportaciones (%PIB)</b>	10,99% (2016)	23,46% (2016)
<b>Importaciones</b>	40.554,6 M.€ (2016)	281.277,2 M.€ (2016)
<b>Importaciones (%PIB)</b>	15,90% (2016)	25,15% (2016)
<b>Balanza comercial</b>	-12.507,8 M.€ (2016)	-18.916,9 M.€ (2016)
<b>Balanza comercial (%PIB)</b>	-4,90% (2016)	-1,69% (2016)

Tabla de elaboración propia con datos de ICEX y [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com)

En los últimos años el sector de las TIC en Colombia ha buscado aumentar su importancia, y esto se ha visto reflejado en el número de emprendedores que buscan innovaciones en este campo, en diferentes reconocimientos internacionales y la llegada de empresas colombianas del sector a otros países. Sin embargo, se ha producido una desaceleración en el crecimiento del sector en comparación con años anteriores ([www.enter.co](http://www.enter.co), 2017).



Es importante hacer mención a la reforma tributaria producida en Colombia este año, que aumenta el valor del IVA a los bienes y servicios digitales y disminuye el alcance de algunas exenciones que beneficiaban a las empresas del sector. Se espera contrarrestar esto con el efecto positivo de la reducción en el impuesto de sociedades (www.enter.co, 2017).

Las cifras indican que el sector del software será dentro del sector de las TIC el que tendrá mayor nivel de crecimiento este año, al igual que ha sido los años anteriores. El número de empresas dedicadas a ello es cada vez mayor, al igual que la demanda de este tipo de servicios por las empresas (un crecimiento medio del 13,4%) (www.enter.co, 2017).

Entre el 2003 y el 2013 el mercado del software en Colombia creció unas 5 veces su tamaño. La industria, el comercio, los servicios, el Gobierno y el sector financiero son los que más demandan software y servicios asociados (Sinovas, 2015).

“La fábrica y actividades relacionadas con el software están creciendo a un ritmo de 18% anual y hay no menos de 1.300 compañías que desarrollan estos productos en Colombia, 90% de ellas Mipymes”, según palabras de Paola Restrepo, presidente de Fedesoft (La Federación Colombiana de la Industria del Software y Tecnologías Informáticas Relacionadas). La exportación de programas informáticos ha tenido durante el 2016 a Estados Unidos como primer destino con un 29%, seguido de España y Ecuador con 19% y 11% respectivamente (www.dinero.com, 2016).

Según el Foro Económico Mundial, Colombia ocupó el puesto 68 en el indicador NRI (mide la madurez de los países en el sector TIC) en 2016, por detrás de Chile, Uruguay, Costa Rica y Panamá, y delante de Brasil, Ecuador y Perú en Latinoamérica. El mejor puesto del país fue en 2011, ocupando el número 58. “Los problemas más importantes del sector están relacionados con el ambiente político y regulatorio, el bajo impacto de la tecnología en los negocios y la alta tributación del sector” (www.elespectador.com, 2017).

Como empresas que han sido líderes en software y soluciones IT en Colombia podemos mencionar IBM de Colombia, Oracle Colombia, Indra Colombia, Sap Colombia o Carvajal Tecnología y Servicios.

El consumo de productos de software en Colombia está centralizado en los principales núcleos urbanos, destacando Bogotá. Respecto a la demanda, proviene sobre todo de cuatro sectores: grandes empresas, pymes, hogares y sector público. Las necesidades de software de grandes empresas y de los hogares son cubiertas por el mercado externo generalmente, mientras que

las pymes tradicionalmente han sido atendidas por empresas locales. Sin embargo, es importante destacar que, en 2015, un informe de Pyramid Research destacaba que menos del 20% de las pymes habían adoptado las soluciones tecnológicas que podrían considerarse imprescindibles para la consolidación de una empresa. el tipo de software más demandado usualmente por empresas ha sido el administrativo y contable (Sinovas, 2015).

La demanda por sectores económicos en productos de software producida en 2015, según un estudio realizado sobre 967 empresas, puede contemplarse en la siguiente tabla:

<b>SECTORES ECONÓMICOS</b>	<b>No. DE EMPRESAS</b>	<b>%</b>
Todos	238	24,6%
Gobierno	216	22,3%
Comercio	112	11,6%
Servicio de intermediación financiera	61	6,3%
Servicios sociales de mercado	41	4,2%
Servicio de correo y telecomunicaciones	36	3,7%
Fabricación y elaboración de productos alimenticios, bebidas y tabaco	24	2,5%
Agropecuario	22	2,3%
Transporte	20	2,1%
Servicios a las empresas, excepto servicios financieros e inmobiliarios	20	2,1%
Refinería de petróleo, fabricación de productos derivados del petróleo	19	2,0%
Construcción y obras de ingeniería	19	2,0%
<b>Otros</b>	139	14,3%
<b>TOTAL</b>	<b>967</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Informe Sectorial de la Industria de Software y Servicios Asociados de Colombia

Las empresas españolas han sido dominantes en el sector de las TIC frente a otras nacionalidades, debido a que el idioma o la cultura es en muchas ocasiones una barrera para las demás. Es destacable que generalmente las empresas de nuestro país son muy bien percibidas en el país colombiano tanto por la reputación con la que cuentan como por la calidad en la prestación del servicio que han venido llevando. Además, ofrece una oportunidad el hecho de que las empresas colombianas tienen una muy buena opinión sobre el hecho de unirse a un socio español, creando grandes sinergias de conocimiento y logrando una más rápida y fácil integración de las empresas españolas en el mercado colombiano. Ejemplos de empresas españolas asentadas en el mercado colombiano y que operan a grandes escalas son: Indra, Movistar, Alba Technology, Ikusi o SATEC entre otras (Sinovas, 2015).

### 3.1.3 PERÚ

<b>DATOS BÁSICOS PERÚ</b>	
<b>Superficie</b>	1.285.216 km <sup>2</sup>
<b>Capital</b>	Lima
<b>Principales ciudades</b>	Arequipa, Trujillo, Chiclayo, Iquitos, Piura y Cusco
<b>Población</b>	31.481.000 habitantes
<b>Densidad de población</b>	24,49
<b>Crecimiento de la población</b>	1,3%
<b>Distribución de la población por sexo (%):</b>	
<b>Hombres</b>	49,95
<b>Mujeres</b>	50,05
<b>Distribución de la población por edad (%):</b>	
<b>&lt; 15 años</b>	27,9
<b>15-55 años</b>	58,6
<b>&gt; 55 años</b>	13,5
<b>Tasa bruta de natalidad (1/1000)</b>	19,62 nacimientos /1.000 personas
<b>Tasa bruta de mortalidad (1/1000)</b>	5,64 muertes/1.000 personas
<b>Esperanza de vida</b>	74,71 años
<b>Idioma</b>	Español, Quechua, Aymara y otros
<b>Moneda</b>	Nuevo sol
<b>Diferencia horaria con España</b>	6 horas en invierno español y 7 horas en verano español.
<b>Sistema de gobierno</b>	Estado unitario en forma de república, democrático y de carácter presidencialista.

Tabla de elaboración propia con datos de ICEX y [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com)

DATOS COYUNTURA ECONÓMICA PERÚ		DATOS COYUNTURA ECONÓMICA ESPAÑA
<b>PIB Mill. €</b>	176.438M.€ (2016)	1.118.522M.€ (2016)
<b>PIB Per Capita</b>	5.605€ (2016)	24.100€ (2016)
<b>Deuda total</b>	43.063 (2016)	1.107.205 (2016)
<b>Deuda (%PIB)</b>	24,40% (2016)	99,00% (2016)
<b>Deuda per cápita</b>	1.368€ (2016)	23.796€ (2016)
<b>Déficit (M.€)</b>	-4.124 (2016)	-50.401 (2016)
<b>Déficit (%PIB)</b>	-2,34% (2016)	-4,51% (2016)
<b>Rating Moody's</b>	A3 (23/08/2017)	Baa2 (19/02/2016)
<b>Rating S&amp;P</b>	BBB+ (19/08/2013)	BBB+ (02/10/2015)
<b>Rating Fitch</b>	BBB+ (19/09/2017)	BBB+ (21/07/2017)
<b>Ranking de Competitividad</b>	72º (2017)	34º (2017)
<b>Ranking de Innovación</b>	71º (2016)	28º (2016)
<b>IPC General</b>	3,3% (Diciembre 2016)	1,8% (Septiembre 2017)
<b>MERCADO LABORAL</b>		
<b>Tasa de desempleo</b>	3,6% (2015)	17,1% (Agosto 2017)
<b>SMI (Salario Mínimo Interprofesional)</b>	229,1 € (2016)	825,7 € (2017)
<b>Ranking de Capital Humano</b>	61º (2015)	41º (2015)
<b>COMERCIO</b>		
<b>Exportaciones</b>	33.279,9 M.€ (2016)	262.360,3 M.€ (2016)
<b>Exportaciones (%PIB)</b>	18,86% (2016)	23,46% (2016)
<b>Importaciones</b>	32.754,5 M.€ (2016)	281.277,2 M.€ (2016)
<b>Importaciones (%PIB)</b>	18,56% (2016)	25,15% (2016)
<b>Balanza comercial</b>	525,4 M.€ (2016)	-18.916,9 M.€ (2016)
<b>Balanza comercial (%PIB)</b>	0,30% (2016)	-1,69% (2016)

Tabla de elaboración propia con datos de ICEX y [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com)

Perú se presenta como una fuente de oportunidades de negocio para España y para las principales economías con las que tiene tratados de libre comercio en vigor. El sector TIC en el país andino ha ido creciendo a un ritmo constante del 8,5% desde 2010, según datos aportados por el gobierno del país y la Cámara de Comercio de Lima ([www.20minutos.es](http://www.20minutos.es), 2015).

Actualmente el sector TIC destaca en Perú por su dinamismo, con una fuerte dependencia de las importaciones y una tasa de crecimiento promedio de 8,5%. Especial relevancia tiene el subsector tecnologías de la información y en concreto de servicios informáticos, con un 17,6%. Según las proyecciones recogidas por el Latin Focus Consensus Forecast, se prevé un crecimiento sostenido del 12% para el subsector de las tecnologías de la información durante el periodo que va desde 2014 a 2018. Del sector del hardware un 9%, del de software un 13%, y un 16% para el de servicios informáticos ([www.lavanguardia.com](http://www.lavanguardia.com), 2017).

Por su parte, el IDC Consulting augura un aumento de la inversión en servicios de tecnología de la información y software en Perú, pero manteniendo la fuerte dependencia de las importaciones que hasta ahora se ha venido llevando a cabo. El apoyo institucional ha tenido mucho que ver en este rápido crecimiento, por el fomento del sector al considerar este como un pilar importante para el desarrollo económico del país. Para ello ejecuta dos planes a través de la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática: el Plan de Desarrollo de la Sociedad de Información en el Perú, y el Plan Nacional para el Desarrollo de la Banda Ancha en el Perú ([www.lavanguardia.com](http://www.lavanguardia.com), 2017).

Centrándonos en uno de los subsectores dentro del sector de las TIC, el del software, en palabras del gerente general de la compañía peruana VBG Sistemas (líder en la provisión de sistemas contables), Héctor Vicuña Bermejo, "Los empresarios peruanos entienden cada vez más que invertir en un software ya no es un lujo sino una necesidad real para el crecimiento y la salud de sus empresas. Prueba de ello es el crecimiento de la industria nacional de software a tasas muy por encima del dinamismo de la economía". Este es uno de los factores que ha hecho que se produzca un crecimiento de la industria peruana de programas informáticos para la elaboración de sistemas administrativos contables, debido a los requerimientos de la administración tributaria con las empresas nacionales ([www.gestion.pe](http://www.gestion.pe), 2016).

A pesar de todo esto, la penetración de los servicios TIC tanto en la población como en las empresas es aún reducida y con carencias importantes en materia de infraestructura tecnológica o creación de productos y servicios propios de alto valor añadido. El grado de uso de las TIC en las empresas peruanas tiene aún mucho que mejorar, resaltando la necesidad de adopción de las TIC por parte de las mypes (micros y pequeñas empresas). Las necesidades de progreso en el sector y sus amplias perspectivas de crecimiento hacen muy atractivo el mercado para las empresas españolas del sector de las TIC debido al conocimiento, experiencia y tecnología del que éstas disponen ([www.trackglobalsolutions.com](http://www.trackglobalsolutions.com), 2016).

La percepción en Perú del producto/servicio español en el sector de las Tecnologías de la Comunicación e Información es buena, y esto está inevitablemente unido a la imagen positiva adquirida por Telefónica y Movistar desde principios de la década de los noventa. También es importante resaltar que España y Perú gozan de excelentes relaciones comerciales, lo que supone una importante ventaja para las empresas españolas dentro del país andino (Fernández, 2013).

En los últimos años el mayor consumidor de soluciones específicas de software ha sido el sector financiero, aunque también destacan los departamentos de recursos humanos, laboratorios y empresas farmacéuticas, y el sector minero y energético (este último muy importante para las exportaciones del país) (Fernández, El mercado de las TIC en Perú, 2013).

Se presentan como oportunidades del sector TIC en Perú ([www.trackglobalsolutions.com](http://www.trackglobalsolutions.com), 2016):

- Proyecto de la Red Dorsal de Fibra Óptica: genera oportunidades tanto por el proyecto en sí mismo como por el desarrollo de las herramientas que se utilizarán gracias a la base que proporcionará esta red.
  - Empresas instaladoras de redes.
  - Nuevos servicios en sectores priorizados, como son la salud, la seguridad y la educación.
- Sector privado: debido a que el grado de uso de las TIC en las empresas tiene un gran campo de mejora.
  - Desarrollo de software para empresas, desde empresas de tamaño pequeño y mediano hasta grandes organizaciones.
  - Servicios de soporte para las grandes compañías.
- Promoción directa de las TICs en todos los niveles de la Administración.
  - Soluciones de gobierno electrónico.
  - Software a medida para la administración municipal.
  - Servicios de ciberseguridad.
  - Servicios geoespaciales.
  - Telesalud.
  - Soluciones Big Data.
  - Smart Cities.
  - Aplicaciones TIC para la Agroindustria.
  - Aplicaciones para móviles.

### 3.1.4 PORTUGAL

<b>DATOS BÁSICOS PORTUGAL</b>	
<b>Superficie</b>	92.090 km <sup>2</sup>
<b>Capital</b>	Lisboa
<b>Principales ciudades</b>	Oporto, Coimbra, Braga, Aveiro, Leiria
<b>Población</b>	10.309.573 habitantes
<b>Densidad de población</b>	115
<b>Crecimiento de la población</b>	0,57%
<b>Distribución de la población por sexo (%):</b>	
<b>Hombres</b>	47,46
<b>Mujeres</b>	52,54
<b>Distribución de la población por edad (%):</b>	
<b>&lt; 15 años</b>	14,36
<b>15-65 años</b>	65,35
<b>&gt; 65 años</b>	20,29
<b>Tasa bruta de natalidad (1/1000)</b>	8,40 nacimientos /1.000 personas
<b>Tasa bruta de mortalidad (1/1000)</b>	10,70 muertes/1.000 personas
<b>Esperanza de vida</b>	81,30 años
<b>Idioma</b>	Portugués
<b>Moneda</b>	Euro
<b>Diferencia horaria con España</b>	1 hora menos todo el año
<b>Sistema de gobierno</b>	Estado unitario en forma de república, democrático y de carácter semi-presidencialista.

Tabla de elaboración propia con datos de ICEX y [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com)

DATOS COYUNTURA ECONÓMICA PORTUGAL		DATOS COYUNTURA ECONÓMICA ESPAÑA
<b>PIB Mill. €</b>	185.180M.€ (2016)	1.118.522M.€ (2016)
<b>PIB Per Capita</b>	17.900€ (2016)	24.100€ (2016)
<b>Deuda total</b>	240.958 (2016)	1.107.205 (2016)
<b>Deuda (%PIB)</b>	130,10% (2016)	99,00% (2016)
<b>Deuda per cápita</b>	23.372€ (2016)	23.796€ (2016)
<b>Déficit (M.€)</b>	-3.665 (2016)	-50.401 (2016)
<b>Déficit (%PIB)</b>	-2,00% (2016)	-4,51% (2016)
<b>Rating Moody's</b>	Ba1 (01/09/2017)	Baa2 (19/02/2016)
<b>Rating S&amp;P</b>	BBB- (15/09/2017)	BBB+ (02/10/2015)
<b>Rating Fitch</b>	BB+ (16/06/2017)	BBB+ (21/07/2017)
<b>Ranking de Competitividad</b>	42º (2017)	34º (2017)
<b>Ranking de Innovación</b>	30º (2016)	28º (2016)
<b>IPC General</b>	1,4% (Septiembre 2017)	1,8% (Septiembre 2017)
<b>MERCADO LABORAL</b>		
<b>Tasa de desempleo</b>	8,9% (Agosto 2017)	17,1% (Agosto 2017)
<b>SMI (Salario Mínimo Interprofesional)</b>	649,8 € (2017)	825,7 € (2017)
<b>Ranking de Capital Humano</b>	38º (2015)	41º (2015)
<b>COMERCIO</b>		
<b>Exportaciones</b>	50.022,3 M.€ (2016)	262.360,3 M.€ (2016)
<b>Exportaciones (%PIB)</b>	27,01% (2016)	23,46% (2016)
<b>Importaciones</b>	61.242,9 M.€ (2016)	281.277,2 M.€ (2016)
<b>Importaciones (%PIB)</b>	33,07% (2016)	25,15% (2016)
<b>Balanza comercial</b>	-11.220,6 M.€ (2016)	-18.916,9 M.€ (2016)
<b>Balanza comercial (%PIB)</b>	-6,06% (2016)	-1,69% (2016)

Tabla de elaboración propia con datos de ICEX y [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com)

El sector de las TIC en Portugal es un sector en significativa expansión y que actualmente goza de un creciente reconocimiento internacional. Aporta soluciones en muchos y diversos campos como pueden ser la defensa, la educación, la banca, el sector ferroviario, etc ([www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt), 2017).



Actualmente el software portugués está presente en más de 90 países en el mundo. Otro dato que revela la importancia de las TIC es que unos 150 operadores de telecomunicaciones móviles en todo el mundo utilizan soluciones provenientes de este país. El sector goza de importantes ventajas competitivas entre las que se puede destacar una mano de obra altamente cualificada y un importante reconocimiento internacional: Portugal se presenta como el 5º país en Europa con un mayor número de doctorados en ciencia y tecnología por cada 1000 habitantes en una franja constituida entre los 20 y 29 años ([www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt), 2017).

El volumen de negocios del sector ascendió en 2016 a unos 15.351 millones de euros. Los principales mercados para los que exporta las empresas portuguesas del sector en 2016 fueron Alemania, Reino Unido, España, Francia, Angola, Países Bajos, Taiwán, EEUU, Luxemburgo y Bélgica ([www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt), 2017).

Según el director general de IDC Portugal el mercado de tecnologías de la información en Portugal creció un 1,9% en 2016. Sin embargo, se ha producido un descenso del 2,9% en el mercado de las telecomunicaciones, en contraste con los segmentos de software y servicios que se mantienen estables ([www.computerworld.com.pt](http://www.computerworld.com.pt), 2017).

Las empresas de desarrollo de software suelen ser de pequeña y media dimensión (pymes) que disponen de un reducido número de trabajadores, pero que aportan una alta cualificación y permiten la conquista de mercados externos a través de un alto grado de innovación ([www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt), 2017). Las aplicaciones ERP (Enterprise Resource Planning) han sido en los últimos años la principal fuente de ingresos para las empresas de este sector, representando alrededor del 50% del valor del mercado en 2014 ([www.computerworld.com.pt](http://www.computerworld.com.pt), 2015).

El sector de las telecomunicaciones representa la mayor parte de volumen de negocios de este sector, siendo en 2015 un 35% del mismo. Las empresas que operan en el mismo suelen ser de gran tamaño. Además, este sector exportó más de 5 millones de euros en 2016 ([www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt), 2017).

Por su parte, el sector de la consultoría y programación informática representa el mayor número de empresas del sector TIC (un 71% aproximadamente), por lo que es responsable de casi la mitad del empleo dentro de las TIC. Las empresas que trabajan dentro de este campo suelen ser empresas globales con una cultura de negocios internacional ([www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt), 2017).

El número de empresas españolas que opera en Portugal aumenta cada año, ya que este país ofrece oportunidades de negocio, estando el sector de las TIC entre los que presentan mayores oportunidades ya que supone una importante parte del PIB (en 2014 superaba el 4% del PIB nacional). Portugal puede ser para la pyme española el *mercado de crecimiento natural* y a la vez una oportunidad para llegar a terceros mercados, como pueden ser los otros países de habla portuguesa que suponen una gran oportunidad: Angola (la economía con mayor crecimiento en la primera década del siglo XXI y que importa más del 90% de los productos que consume), Brasil (octava en el ranking mundial de 2017) o Mozambique (con importantes cifras de crecimiento anual del PIB) ([www.itespresso.es](http://www.itespresso.es), 2014).

La reforma fiscal de los últimos años, con la consecuente rebaja del impuesto de sociedades y la deducción por reinversión para PYMES, además de nuevos incentivos fiscales y financieros a la inversión aumentan el atractivo del país para las empresas que deseen hacer sus negocios en él.

### 3.1.5 COMPARACIÓN ENTRE PAÍSES

A continuación, se presenta una tabla comparativa entre los cuatro países analizados como posibles mercados de destino en la internacionalización de TECNOTIC S.L.

En la tabla aparecen diversos criterios aportados en la información de cada país que son de interés y pueden ser relevantes para la toma de decisiones de la empresa a la hora de su establecimiento en uno u otro. Los criterios elegidos para la comparación hacen referencia tanto a factores culturales (como puede ser el idioma) como a factores económicos y que afectan tanto a las empresas en general dentro del mercado como a más concretamente las empresas que operan dentro del sector de las TIC, como es el caso de TECNOTIC S.L.

	CHILE	COLOMBIA	PERÚ	PORTUGAL
<b>Rating Moody's</b>	Aa3	Baa2	A3	Ba1
<b>Rating S&amp;P</b>	A+	BBB	BBB+	BBB-
<b>Rating Fitch</b>	A	BBB	BBB+	BB+
<b>Ranking de Competitividad</b>	33º	66º	72º	42º
<b>Ranking de Innovación</b>	44º	63º	71º	30º
<b>Ranking de Capital Humano</b>	45º	62º	61º	38º
<b>Idioma</b>	Castellano	Castellano	Castellano	Distinto al castellano
<b>Moneda</b>	Distinta al euro	Distinta al euro	Distinta al euro	Euro
<b>Distancia con España</b>	Grande	Grande	Grande	Pequeña
<b>Percepción sobre España</b>	Positiva	Positiva	Positiva	Positiva
<b>Perspectivas de crecimiento del sector</b>	Positivas	Desaceleración	Positivas	Positivas
<b>IVA (tasa estándar)</b>	19%	19%	18%	23%
<b>Monto total de impuestos a empresas en % de ganancias</b>	30,5	69,8	35,6	39,8

Tabla de elaboración propia con datos de ICEX, [www.datosmacro.com](http://www.datosmacro.com) y [www.santandertrade.com](http://www.santandertrade.com)

## 3.2 FORMAS DE ENTRADA

El modo de entrada en los mercados exteriores va a depender de la política de comercialización internacional que adopte la empresa. La estrategia de penetración en estos mercados estará relacionada con el tipo de producto o servicio ofrecido por la empresa, las características y condiciones del mercado en el que se pretende entrar y los mismos objetivos que tenga la organización en su proceso de internacionalización (Gelmetti, 2011).

Para elegir la forma de entrada en el mercado más idónea la empresa debe realizar un análisis de una serie de variables que van a afectar a la estrategia de internacionalización de la empresa. Lo primero que la empresa debe realizar es una cuantificación de sus recursos (financieros, humanos y de gestión). Después debe tener en cuenta tanto los objetivos en su expansión internacional (diversificar riesgos, mejorar la capacidad competitiva, etc.), como el tipo de producto o servicio que es ofertado. Además, es necesario tener en cuenta los riesgos ligados al mercado externo objetivo ([www.bbvacontuempresa.es](http://www.bbvacontuempresa.es), 2015).

Estas vías de entrada pueden ser muy diversas, pero puede hacerse una clasificación de las mismas según estas sean directas, indirectas o colegiadas. En las directas el empresario, con distinto grado de compromiso, entra en los mercados con pleno control de la operación. Las vías indirectas se caracterizan porque la gestión comercial y el desarrollo del mercado son realizados por terceros y no por el propio empresario como en las directas. Las colegiadas son una opción intermedia entre las dos anteriores, porque, aunque se trata de una forma indirecta de comercialización, la empresa participa de un proyecto conjunto de exportación o de negocios junto a otras empresas con las que comparte intereses comerciales (Gelmetti, 2011).

Entre las alternativas existentes respecto al modo de entrar en el mercado podemos citar cuatro grandes opciones ([www.bbvacontuempresa.es](http://www.bbvacontuempresa.es), 2015):

- Exportación directa
- Exportación indirecta. Se realiza a través de intermediarios que 'revenden' el producto.
- Establecimiento de alianzas o acuerdos de cooperación. Entre las formas contractuales más utilizadas podemos citar la licencia, la subcontratación, la franquicia o el joint-venture, entre otras alianzas y redes estratégicas (Guisado, 2002).
- Inversión directa en el exterior.

La forma de entrada de TECNOTIC S.L. en los mercados extranjeros sería el establecimiento de oficinas comerciales en los distintos países de forma secuencial (llegando de forma progresiva a un mayor número de países).

Puesto que la empresa oferta servicios en el sector de las TIC que pueden ser consumidos en un tiempo distinto al de su producción, estos servicios se producirían en el país doméstico, España, con los recursos humanos y tecnológicos necesarios para ello, y luego se comercializarían a través de las oficinas situadas en los mercados externos con el personal destinado a esta tarea en las mismas.

Las oficinas abiertas funcionarían como *punto comercial* y de atención al cliente, realizando todas las funciones concernientes a la atracción, puesta en contacto, y atención de los mismos. En cambio, la producción del servicio en sí se realizaría en la sede local.

La apertura de oficinas o sedes en distintos países requiere de una importante inversión, por lo que es necesario con anterioridad que la empresa esté segura de que la oferta va a ser bien acogida en el mercado. Para ello TECNOTIC debe con anterioridad intentar encontrar socios locales que le ayuden a la comercialización de alguno de sus servicios, para así comprobar la aceptación de los mismos por el mercado.

Es también interesante la toma de contacto de la empresa con el sector a través de diversas ferias y congresos sectoriales que se llevan a cabo en los distintos países, que le permiten una mejor visión del mercado y de los competidores existentes en él.

## CONCLUSIONES

La internacionalización es una de las decisiones más importantes en la vida de una empresa, y va a marcar en muchos casos un cambio de etapa para las mismas. Es una decisión difícil y que va a comprometer muchos recursos, además de requerir un gran esfuerzo para que ésta sea llevada a cabo con éxito. En la mayoría de los casos supone un gran riesgo, por lo que esta decisión no debe llevarse a cabo de precipitadamente, sino que hay que intentar tener el mayor control posible sobre todos los factores y minimizar en gran medida este riesgo que supone. La mejor forma de no obrar con precipitación es la planificación, y en el caso de la internacionalización ésta se materializa en el plan de internacionalización, que va a responder a todas las variables y preguntas que irán surgiendo durante el proceso para que la empresa no responda siempre de una forma reactiva, sino teniendo bajo control lo que sucede.

Dentro del plan de internacionalización, en el trabajo es objeto de estudio la parte referente a elección de los mercados de destino y los modos de entrada en esos mercados. Para ello se ha hecho un análisis de cuatro países (Chile, Colombia, Perú y Portugal) interesantes para TECNOTIC buscando tanto datos generales del país y su economía como datos del sector de las TIC. Finalmente se ha hecho una comparación en forma de cuadro con varias de las magnitudes. Teniendo en cuenta toda la información presentada con anterioridad, las dos opciones más interesantes para ser mercado de destino de TECNOTIC serían Chile y Portugal.

Portugal tiene como ventaja principal la proximidad geográfica con España, que facilita mucho más el proceso que si la opción elegida está a una distancia mucho mayor como es el caso de los otros tres países analizados. Además, la proximidad cultural y el uso de la misma moneda facilitan mucho las transacciones. En los rankings de innovación y capital humano es la mejor posicionada de los cuatro países analizados, sólo siendo superada por Chile en el ranking de competitividad. Las perspectivas sobre el sector de las TIC resultan también muy positivas. El hándicap a superar en Portugal es el trabajar con un idioma distinto al nuestro.

Chile es por su parte la otra mejor opción entre los países analizados, siendo el 1º país dentro de Latinoamérica y el 7º en el mundo para desarrollar negocios en el sector, además de gozar de una situación económica más positiva que los otros países latinoamericanos analizados.

Por el contrario, Colombia se posiciona como la peor opción debido sobre todo a unas perspectivas no tan buenas en el sector y unos impuestos muy altos para las empresas.

## VALORACIÓN PERSONAL

Las empresas son motor de crecimiento para una economía, y en España hemos destacado el papel de las pymes en el presente trabajo. Una vez estudiado el proceso de internacionalización y su importancia para las empresas como forma de sobrevivir a la globalización y sus consecuencias, podemos llegar a la conclusión de que es imprescindible apoyar a las empresas en su crecimiento a través de la internacionalización.

Se ha además de poner de relieve que resulta esencial para quienes son responsables de tomar decisiones dentro de la organización tener tanto la preparación como la información necesaria para ello.

Con respecto a la preparación, la internacionalización es a mi opinión un tema que debería ser objeto de un estudio aún más riguroso del que ya lo es, puesto que es una decisión muy importante y compleja y cada vez son más las empresas que la llevan a cabo, incluidas como hemos visto en el trabajo las empresas pequeñas. La formación sobre este aspecto es muy importante para todo aquel que va a convertirse en emprendedor, puesto que tarde o temprano se verá cara a cara con esta decisión de internacionalizar su empresa.

Por su parte, la información es en muchos casos difícil de obtener. Hay muchas organizaciones, como el ICEX, que ponen al alcance de quien lo necesita mucha información relevante de otros países y que puede ser útil para la toma de decisiones, pero que en muchos casos o no es completa o no existen datos sobre lo que concretamente se necesita. Al realizar este trabajo se ha hecho presente esta dificultad de acceder a la información o encontrar la información deseada, sobre todo en lo referente a la información sectorial (sector de las TIC) necesaria para realizar el análisis. Puede ser la propia empresa quien elabore la información y así obtiene todo lo que busca, pero esto supone un coste muy alto que muchas empresas no pueden afrontar, por lo que deben trabajar con los datos elaborados por otras organizaciones.

Debido a las carencias que haya podido encontrar tanto en formación como información la realización de este trabajo ha resultado en muchos puntos del mismo difícil, pero ha servido para recrear una situación en la que actualmente se ven envueltos muchos emprendedores y gerentes de empresas, además de para aportar conocimientos sobre la materia que con anterioridad no poseía.

## BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES EMPLEADAS

- Ander-Egg, E. (2010). *Globalización: el proceso en el que estamos metidos*. Córdoba (Argentina): Editorial Brujas.
- Aragón, A., Calvo-Flores, A., García, D., Hernández, G., López, J., Madrid, A., . . . Somohano, F. (2016). *Análisis estratégico para el desarrollo de la PYME en España: internacionalización y orientación emprendedora*. Madrid: FAEDPYME.
- Bonet, J., & Mínguez, R. (2015). Crecimiento de la dimensión de la pymes española por la vía de la internacionalización. *Información Comercial Española, ICE: Revista economía nº 885*, 93-116.
- Erramilli, M. (1991). The experience factor in foreign market entry behavior of service firms. *Journal of International Business Studies*, 22 (3), 479-501.
- Fernández, J. (2013). *El mercado de las TIC en Perú*. Lima: ICEX.
- García-Legaz, J. (Septiembre de 2015). Innovación e internacionalización. Factores de éxito para la pyme. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.*, 28-31.
- Gelmetti, C. (2011). *Pymes globales: estrategias y prácticas para la internacionalización de Pymes*. Buenos Aires: Ugerman Editor.
- González, M., & Martín, C. (2015). La internacionalización de las pymes españolas: principales desarrollos y determinantes. *Boletín Económico- Banco de España nº 12*, 43-53.
- Grant, R. (2014). *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas.
- Guisado, M. (2002). *Internacionalización de la empresa: estrategias de Entrada en los Mercados Extranjeros*. Madrid: Pirámide.
- Martín, I., & Gaspar, A. (2007). *Crecimiento e internacionalización de empresas en un entorno globalizado*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Melendo, L. (2015). *El mercado de las TIC en Chile*. Santiago de Chile: ICEX.
- Ortega, A., & Espinosa, J. (2015). *Plan de internacionalización empresarial. Manual práctico*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Pardina, M. (2015). *Internacionalización de pymes*. Madrid: Ministerio de Educación de España.
- Pla, J., & León, F. (2016). *Dirección Internacional de la Empresa*. Valencia: Mc Graw Hill.
- Romero, I., & Rodríguez, M. (2014). Sobre la internacionalización de la pyme y su contribución a la imagen exterior de España. *Comillas Journal of International Relations*, 91-104.



Sainz de Vicuña, J. (2015). *Plan de Internacionalización de la Pyme en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Sinovas, V. (2015). *El mercado TIC y software en Colombia*. Bogotá: ICEX.

## REFERENCIAS WEB

*www.20minutos.es*. (11 de junio de 2015). Obtenido de <http://www.20minutos.es/noticia/2486712/0/sector-tic-peru-crece-8-5-presenta-oportunidades-negocio-para-empresas-espanolas/>

*www.america-retail.com*. (5 de julio de 2017). Obtenido de <http://www.america-retail.com/chile/chile-promueve-su-sector-de-las-tic-en-espana/>

*www.bbvacontuempresa.es*. (19 de junio de 2015). Obtenido de <http://www.bbvacontuempresa.es/a/formas-entrada-nuevos-mercados>

*www.cepyme.es*. (22 de mayo de 2017). Obtenido de <http://www.cepyme.es>

*www.computerworld.com.pt*. (1 de junio de 2015). Obtenido de <https://www.computerworld.com.pt/2015/06/01/cinco-empresas-dominam-633-do-mercado-de-software/>

*www.computerworld.com.pt*. (26 de enero de 2017). Obtenido de <https://www.computerworld.com.pt/2017/01/26/mercado-portugues-de-ti-cresce-quase-2/>

*www.datosmacro.com*

*www.dinero.com*. (8 de junio de 2016). Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/aporte-del-mercado-de-la-fabricacion-de-software-en-la-economia-colombiana/226420>

*www.elespectador.com*. (7 de enero de 2017). Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/economia/le-espera-al-sector-tic-2017-articulo-673661>

*www.enter.co*. (8 de febrero de 2017). Obtenido de <http://www.enter.co/especiales/colombia-bringiton/como-se-perfila-la-industria-tic-en-colombia-para-2017/>

*www.gestion.pe*. (21 de mayo de 2016). Obtenido de <https://gestion.pe/tecnologia/industria-software-peruano-seguira-creciendo-dos-digitos-segun-experto-2161373>

*www.ipyme.org*

*www.icex.es*

*www.itespresso.es*. (3 de octubre de 2014). Obtenido de [http://www.itespresso.es/portugal-oportunidades-de-negocio-empresas-tecnologicas-129839.html?inf\\_by=59f6fbe9671db8933e8b46a3](http://www.itespresso.es/portugal-oportunidades-de-negocio-empresas-tecnologicas-129839.html?inf_by=59f6fbe9671db8933e8b46a3)

*www.lavanguardia.com*. (5 de mayo de 2017). Obtenido de <http://www.lavanguardia.com/vida/20170515/422603358953/un-total-de-siete-empresas-del-sector-tic-se-promocionan-en-peru-en-un-encuentro-comercial-de-extendi.html>

*www.pcworld.es*. (3 de octubre de 2014). Obtenido de <http://www.pcworld.es/business-ti/portugal-gana-atractivo-para-las-empresas-tic-espanolas>

*www.portugalglobal.pt*. (enero de 2017). Obtenido de [https://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/multimedia/fileiras/Documents/fileira\\_TIC\\_ES.pdf](https://www.portugalglobal.pt/PT/sobre-nos/multimedia/fileiras/Documents/fileira_TIC_ES.pdf)

*www.santadertrade.com*

*www.trackglobalsolutions.com*. (5 de abril de 2016). Obtenido de <http://www.trackglobalsolutions.com/wp-content/uploads/2016/04/Oportunidades-Sector-TIC-peru.pdf>