

MODELOS Y ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA COMPAÑÍA  
SUPERMÓVIL COLOMBIA S.A.S



Autores

Laura Dayanna Ardila Rodriguez.

Andrés Felipe Mejía Salcedo.

Universidad Piloto de Colombia  
Facultad de ciencias sociales y empresariales  
Programa de Negocios Internacionales  
Bogotá D.C  
2021

MODELOS Y ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA COMPAÑÍA  
SUPERMÓVIL COLOMBIA S.A.S

Autores

Laura Dayanna Ardila Rodriguez.

Andrés Felipe Mejía Salcedo.

Trabajo de grado para optar al título de:  
Profesional en Negocios Internacionales

Línea de Investigación  
Modelos y Estrategias de Internacionalización

Tutor:  
Andrés Mauricio Castro Figueroa  
Decano de la Facultad de Negocios Internacionales

Universidad Piloto de Colombia  
Facultad de ciencias sociales y empresariales  
Programa de Negocios Internacionales  
Bogotá D.C

2021

**Dedicatoria.**

El presente trabajo de investigación lo dedicamos principalmente a Dios, por guiarnos a lo largo de nuestra vida y de este proceso que culminamos, le damos gracias a Él por darnos la fortaleza y sabiduría para cumplir todos nuestros anhelos.

A nuestros padres Sandra Salcedo y José Mejía; y, Omaira Rodriguez, quienes con su amor, paciencia, dedicación y esfuerzo nos han permitido cumplir un sueño más, y nos han dado el privilegio de convertirnos en profesionales. Les agradecemos enormemente y los amamos.

A nuestros hermanos Wilson Vasquez y Alejandro Vasquez; y, Santiago Mejía, por estar siempre presentes, apoyarnos y confiar en nuestras capacidades, gracias por ser los motores de nuestros sueños.

Agradecemos a nuestros docentes que a lo largo de nuestra carrera nos han aportado sus conocimientos, en especial, a nuestro decano Andrés Castro Figueroa tutor de este proyecto, quien nos guió y lidero para obtener un excelente resultado. De igual forma, gracias a nuestros amigos y compañeros por su apoyo a lo largo de estos años.

## Tabla de Contenido

Tabla de Tablas .....	4
Tabla de Gráficos .....	5
Lista de Anexos .....	6
Resumen.....	7
Abstract.....	7
Objetivos.....	9
Objetivo General .....	9
Objetivos Específicos.....	9
Introducción.....	10
1. Marco teórico.....	11
1.1. Teorías de la Internacionalización desde la perspectiva económica.....	11
1.1.1. Teoría de la Ventaja Absoluta, Adam Smith.....	11
1.1.2. Teoría de la Ventaja Competitiva, Michael Porter.....	12
1.1.3. Teoría ecléctica de Dunning.....	13
1.1.4. Enfoque Macroeconómico, Kojima.....	15
1.1.5. Teoría de Costos de Transacción.....	16
1.2. Internacionalización Desde la Perspectiva del Proceso .....	17
1.2.1. Modelo de la Escuela Nórdica de Uppsala.....	17
1.2.2. Modelo de Innovación.....	20
1.2.3. Modelo de Planeación Sistemática.....	21
1.3. Teorías Orientadas a la Internacionalización de PYMES .....	21
1.3.1. Teoría de Redes.....	21
1.3.2. Choice of Entry Mode.....	23
1.4 Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios .....	27
Capítulo 2. Comportamiento de sector manufacturero de transporte a nivel nacional e internacional.....	37

2.1. Descripción general del sector manufacturero transporte. ....	37
2.2. Clasificación del sector de servicio .....	38
2.3. Exportaciones e importaciones del sector de manufactura de transporte.....	39
2.3.1. Comportamiento del sector a nivel nacional. ....	39
2.3.2. Comportamiento del sector a nivel Internacional.....	63
Capítulo 3. Comportamiento de Supermóvil Colombia S.A.S y Búsqueda de Mercado	
Objetivo .....	82
3.1. Descripción de la empresa.....	83
3.1.1. Datos Generales de Supermóvil Colombia SAS. ....	84
3.2. Descripción del servicio .....	85
3.3. Precios en el mercado.....	85
3.4. Análisis DOFA .....	86
3.5. Selección de Mercado .....	91
3.5.1 País Objetivo.....	103
Capítulo 4. Ruta de Internacionalización.....	104
4.1. Modo de Entrada al Mercado Objetivo .....	106
4.1.1 Relación con el Marco Teórico. ....	106
4.1.2 Estrategia para Ingresar al Mercado Objetivo. ....	107
Conclusiones.....	115
Referencias.....	117
Anexos .....	122

### **Tabla de Tablas**

Tabla 1. Modelo de Redes Johanson y Mattson .....	22
Tabla 2. Ventajas y Desventajas del Acuerdo de Licencias .....	24
Tabla 3. Ventajas y Desventajas del Joint Venture.....	26
Tabla 4. Principales Características y Relación de Cada Teoría .....	29
Tabla 5. Exportaciones Colombianas 2016 - 2020 .....	41
Tabla 6. Importaciones Colombianas 2016 - 2020 .....	42

Tabla 7. Empresas Matriculadas y Renovadas en el 2019 en Bogotá .....	44
Tabla 8. Empresas Creadas en el 2019 en Bogotá .....	46
Tabla 9. Empresas Canceladas en el 2019 en Bogotá.....	47
Tabla 10. Comportamiento de las Empresas en el 2019 en Bogotá.....	48
Tabla 11. Empresas Matriculadas y Renovadas en el 2020 en Bogotá .....	49
Tabla 12. Empresas Creadas en el 2020 en Bogotá .....	51
Tabla 13. Empresas Canceladas en el 2020 en Bogotá.....	52
Tabla 14. Comportamiento de las Empresas en el 2020 en Bogotá.....	53
Tabla 15. Exportaciones de Servicios de Reparación de Vehículos y Motocicletas en el 2020 en Bogotá y Cundinamarca.....	54
Tabla 16. Importaciones de Servicios de Reparación de Vehículos y Motocicletas en el 2020 en Bogotá y Cundinamarca.....	55
Tabla 17. Empresas Matriculadas y Renovadas en el 2019 en Cali .....	56
Tabla 18. Empresas Matriculadas y Renovadas en el 2019 Vs. 2020 .....	58
Tabla 19. Empresas Constituidas en los Años 2018 y 2018 en Antioquia .....	59
Tabla 20. Empresas Liquidadas en los Años 2018 y 2019 en Antioquia .....	61
Tabla 21. Exportaciones Africanas 2016 - 2020.....	64
Tabla 22. Importaciones Africanas 2016 - 2020.....	66
Tabla 23. Exportaciones Americanas 2016 - 2020 .....	68
Tabla 24. Importaciones Americanas 2016 - 2020 .....	70
Tabla 25. Exportaciones Asiáticas 2016 - 2020.....	72
Tabla 26. Importaciones Asiáticas 2016 - 2020.....	73
Tabla 27. Exportaciones Europeas 2016 - 2020 .....	75
Tabla 28. Importaciones Europeas 2016 - 2020 .....	77
Tabla 29. Exportaciones de Oceanía 2016 - 2020 .....	79
Tabla 30. Importaciones de Oceanía 2016 - 2020 .....	80
Tabla 31. Comportamiento del Sector de Servicios de Transporte a Nivel Internacional.....	80
Tabla 32. Precios en el Mercado.....	86
Tabla 33. Análisis DOFA .....	86
Tabla 34. Matriz de Selección de Mercado .....	92
Tabla 35. Marketing Mix en el Mercado de Chile.....	105
Tabla 36. Perfil Colaboradores .....	110

### **Tabla de Gráficos**

Gráfico 1. Diamante de Porter .....	12
-------------------------------------	----

Gráfico 2. Diagrama OLI.....	14
Gráfico 3. Diagrama de Uppsala.....	18
Gráfico 4. Modalidad de Servicios .....	29
Gráfico 5. Exportaciones Colombianas 2016 - 2020.....	41
Gráfico 6. Importaciones Colombianas 2016 - 2020.....	43
Gráfico 7. Empresas Matriculadas y Renovadas en el 2019 en Bogotá .....	45
Gráfico 8. Empresas Creadas en el 2019 en Bogotá.....	46
Gráfico 9. Empresas Canceladas en el 2019 en Bogotá.....	47
Gráfico 10. Comportamiento de las Empresas en el 2019 en Bogotá .....	49
Gráfico 11. Empresas Matriculadas y Renovadas en el 2020 en Bogotá .....	50
Gráfico 12. Empresas Creadas en el 2020 en Bogotá.....	51
Gráfico 13. Empresas Canceladas en el 2020 en Bogotá.....	52
Gráfico 14. Comportamiento de las Empresas en el 2020 en Bogotá .....	53
Gráfico 15. Empresas Matriculadas y Renovadas en el 2019 en Cali .....	57
Gráfico 16. Empresas Constituidas en el 2018 en Antioquia .....	60
Gráfico 17. Empresas Constituidas en el 2019 en Antioquia .....	60
Gráfico 18. Empresas Liquidadas en el 2018 en Antioquia.....	62
Gráfico 19. Empresas Liquidadas en el 2019 en Antioquia.....	62
Gráfico 20. Organigrama Supermóvil Colombia S.p.A.....	109

### **Lista de Anexos**

Anexo A. Factores Económicos.....	122
Anexo B. Indicadores Demográficos.....	123
Anexo C. Costos de Operación.....	124
Anexo D. Comercio Exterior .....	125
Anexo E. Competencia .....	126
Anexo F. Barreras Comerciales .....	127
Anexo G. Mercado.....	128

## Resumen

Este documento que tiene por objeto la investigación de los modelos y estrategias para la internacionalización de la empresa Supermovil Colombia S.A.S la cual tiene como actividad principal la reparación de la carrocería interna y externa de la flota de buses del transporte interno, el proyecto está dividido en cuatro capítulos de la siguiente forma: en el primer capítulo se encuentra el marco teórico de la investigación, en este se identifican las teorías económicas, las teorías de procesos y las teorías orientadas a las PYMES que pueden aportar a la investigación, en esta parte se explica cada una y se comparan entre sí para entender las ventajas, desventajas y características principales. El segundo capítulo este el análisis del comportamiento del sector manufacturero de transporte a nivel nacional e internacional en los último cinco años, en este capítulo se encuentra las exportaciones e importaciones tanto nacionales como por continentes, de esta manera se analiza la balanza comercial en el mercado internacional, así como la oferta y demanda en los diferentes mercados. En el tercer capítulo se encuentra el comportamiento se Supermovil Colombia S.A.S, donde se identifican y se estudian factores internos y externos de la organización, así mismo, se hace una investigación de mercado con el fin de encontrar el mercado objetivo para la internacionalización. Por último, en el capítulo cuatro se plantea la ruta de internacionalización con las diferentes estrategias para adaptarse al mercado y para ingresar a este de manera efectiva.

**Palabras claves:** internacionalización, IED, importaciones, exportaciones, mantenimiento, transporte público, estrategias, ventajas, PYME, mercado, oferta, demanda.

## Abstract

This document, which aims to research the models and strategies for the Supermovil Colombia SAS internationalization, whose main activity is the repair of the internal and external bodywork of the internal transport bus fleet, the project is divided into four chapters as follows: the first chapter is the theoretical framework of the research, in this the economic theories, the theories of processes and the theories oriented to SMEs that can contribute to the research are identified, this section explains each one and they are compared to each other to understand the advantages, disadvantages and main characteristics. The second chapter is the analysis of the behavior of the transport manufacturing sector at a national and international level in the last five years, this chapter shows the national and continental exports and imports, in this way the trade balance in the market is analyzed internationally, as well as the supply and demand in the different markets. The third chapter is the behavior of Supermovil Colombia SAS, where internal and external factors of the organization are identified and studied, likewise, a market research is carried out in order to find the target market for its



internationalization. Finally, in chapter four the internationalization route is presented with the different strategies to adapt to the market and to enter it effectively.

**Keywords:** internationalization, FDI, imports, exports, maintenance, public transport, strategies, advantages, PYME, market, supply, demand.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Identificar la ruta de internacionalización para la empresa Supermóvil Colombia S.A.S y el comportamiento del servicio en el sector manufacturero.

### **Objetivos Específicos**

Establecer el marco de referencia teórico para las diferentes formas y modelos de internacionalización que pueden ayudar en la creación de la ruta de Supermóvil Colombia S.A.S

Identificar el comportamiento del sector al que pertenece Supermóvil Colombia S.A.S desde el punto de vista de la balanza comercial a nivel internacional y nacional.

Analizar el comportamiento del servicio de la empresa con miras al proceso de internacionalización y su posible mercado destino.

Determinar la ruta de internacionalización que la empresa debe seguir para un proceso exitoso de internacionalización.

## **Introducción**

La presente investigación trata sobre la identificación de los modelos y estrategias de internacionalización para la compañía Supermovil Colombia S.A.S, con el fin de identificar la ruta adecuada para la internacionalización del servicio que ofrece la empresa teniendo en cuenta el comportamiento del sector económico del comercio al por mayor y por menor de reparación de vehículos automotores y motocicletas en el escenario nacional e internacional.

Este proyecto de investigación nace como solución a las problemáticas que ha venido presentando la empresa como la disminución de ingresos y el aumento acelerado de la competencia local en los mercados donde actualmente tiene operaciones. Para estudiar estos inconvenientes es necesario analizar sus causas las cuales radican en primera medida con el aumento progresivo de empresas que se dedican a la prestación de estos servicios lo que en segunda medida trae como consecuencia el aumento de competitividad de los precios, esto quiere decir, que la demanda de estos servicios no está dispuesta a pagar la misma cantidad que pagaba históricamente sino una mucho más baja, provocando consigo la disminución de rentabilidad e ingresos para la empresa afectando directamente su musculo financiero para permanecer en el mercado.

De igual forma, esta investigación se realizó por el interés de analizar el comportamiento y crecimiento de estos servicios en los últimos cinco años en los diferentes mercados en el mundo, esto con el fin de enrutar un mercado objetivo al cual Supermóvil Colombia S.A.S pudiese incursionar con un bajo nivel de riesgo y en el cual tuviera la oportunidad de implementar diferentes ventajas, de esta manera diversificar sus mercados y obtener una mayor estabilidad.

En cuanto a la metodología implementada durante la investigación se basa en la recolección de datos e información de diferentes fuentes y bases de datos con el fin de estudiarlas y analizarlas con el objetivo de tomar decisiones acertadas que ayuden a definir el proceso de internacionalización, entre esta información se encuentran varias teorías que aportan al estudio de la empresa en su posición actual y en un futuro en el mercado internacional. Así mismo, se realizó una investigación de mercado con la finalidad de encontrar un mercado que cuente con garantías y oportunidades, al incursionar en este mercado objetivo también se analizaran las estrategias adecuadas para tener un mayor éxito en este.

## **1. Marco teórico**

En el presente proyecto se tomarán como referencias varias teorías sobre la internacionalización de las empresas, con el fin de encontrar las teorías más asertivas que se acoplen a las necesidades y ventajas de Supermóvil Colombia SAS, es por esto que se analizaron las siguientes teorías que se ajustan y en rutan la internacionalización que debe seguir la empresa, de esta forma determinar los riesgos y beneficios de cada uno, para al final del ejercicio seleccionar la ruta más óptima.

### **1.1. Teorías de la Internacionalización desde la perspectiva económica**

En cuanto a la teoría clásica del comercio internacional tiene como eje principal la interacción entre el comercio y el crecimiento económico, ya que el comercio internacional se da como consecuencia a la especialización y la división del trabajo de cada país, lo que a su vez permite dirigir adecuadamente los recursos para uso productivo. Es por esta razón, que el éxito de las grandes y pequeñas empresas dependen del comportamiento de los diferentes mercados en el mundo, teniendo en cuenta se analizaran las teorías económicas de la internacionalización.

#### **1.1.1. Teoría de la Ventaja Absoluta, Adam Smith.**

Esta teoría económica hace parte del pensamiento clásico del comercio internacional, hace principalmente referencia en lo relevante que es reconocer que los recursos son escasos y por ende nace la necesidad de establecer un sistema de distribución, de esta manera hace referencia a que cada país siempre tiene una ventaja absoluta sobre otro ya sea por sus condiciones naturales o porque en el paso de su historia ha logrado desarrollo en su economía, en otras palabras, el bienestar y crecimiento económico que se da en una nación depende de la eficiencia en la división del trabajo, ya que esto permitirá que un país se especialice en la producción de bienes y servicios con la que tuviese alguna ventaja natural, es por esto, que con esta ventaja los países están en la capacidad de producir una mejor manera que significa con menos recursos y que si para otro bien o servicio no hay ningún tipo de ventaja es mejor importarlos de otro país que si la tenga. (Legiscomex, s.f)

Según el documento de Legiscomex, citó a Carlos Ronderos en el libro El ajedrez del libre comercio (2006), p. 37, “si una nación extranjera puede ofrecernos (un bien) más barato de lo que nosotros podríamos fabricarlo, es mejor comprárselo a ellos con parte de lo que produce nuestra industria empleada de una manera en que tengamos alguna ventaja. (...) Ciertamente no está empleada con la mayor ventaja cuando se dirige hacia un artículo que podemos comprar más barato de lo que lo podemos producir (...) El bien pudo haberse comprado con sólo parte de los bienes, o lo que es lo mismo, con

parte del precio de los bienes de una industria que usase el mismo capital si se hubiese seguido el curso natural”. (Legiscomex, s.f)

### 1.1.2. Teoría de la Ventaja Competitiva, Michael Porter.

En esta teoría Porter tiene por objetivo argumentar por qué en una nación o mercado, existen empresas exitosas que logran obtener una ventaja que las compara del resto en su correspondiente sector, es por esto que inicia un análisis para conocer y determinar el comportamiento de los diferentes mercados, y como resultado identifica que:

- La prosperidad nacional se debe crear y no es herencia histórica.
- Para determinar la competitividad de un país depende de la capacidad que tiene su industria para innovar y desarrollarse.
- Las diferencias que existen en cada mercado ya sea la cultura, economía, valores, instituciones, entre otros, ayudan a encontrar beneficios competitivos.
- Ninguna nación tiene la capacidad de tener ventajas competitivas en todos los sectores.
- La ventaja competitiva de un país se mide según el rendimiento de las empresas nacionales. (Cardozo, Chavarro, & Ramirez, s.f)

En cuanto a los fundamentos del modelo de la teoría de la Ventaja Competitiva se encuentra “el diamante de Porter”

**Gráfico 1. Diamante de Porter**



Fuente: Elaboración propia, Datos tomado de (Porter, 2007)

Dentro de este modelo se encuentran las condiciones de los factores, entre esto se puede encontrar la dotación de factores, esta consiste en la calidad que tienen los recursos de cada nación, entre esto factores están:

- Los factores básicos: estos son los recursos que se pueden obtener de una manera fácil o sencilla, estos se desarrollan en una economía y su característica principal es que no han tenido ningún tipo de modificación como los recursos naturales y la mano de obra no calificada.
- Los factores avanzados: estos son los factores que han sido desarrollados gracias a una inversión que permite investigación, desarrollo en infraestructura, desarrollo en la mano de obra, entre otras.

También se encuentra las condiciones de demanda, la cual consiste en tener la capacidad de conocer el mercado por medio de la relación que hay o se construye entre la organización y el consumidor, de tal forma que la empresa pueda satisfacer todas sus necesidades y exigencias día a día, esto permite que las empresas tengan una ventaja competitiva en comparación a las que no conocen el mercado. (Legiscomex, s.f)

Seguido están los sectores relacionados y de apoyo, esta variable tiene en cuenta la relación que hay entre los proveedores y sectores, lo que establece un nivel de competitividad ya que permite obtener innovación y conocimientos importantes, así mismo, con una buena relación se logra obtener precios competitivos. (Legiscomex, s.f)

Por otro lado, se encuentra la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, en estas variables Porter se basa en la capacidad que tienen las empresas de crear estrategias en diferentes escenarios; a su vez, enfoca la importancia de conocer la concentración de empresas de un mismo sector en cuanto a su ubicación, ya que de esto depende en gran medida el éxito de las empresas; así mismo, esta rivalidad entre empresas puede traer como resultado el desarrollo, innovación y creación ya que tienen que estar a la vanguardia para seguir en un mercado con y una gran variedad en las tendencias de consumo. (Legiscomex, s.f)

Por último, se encuentran las variables adicionales, estas son aquellas que tienen influencia en las variables anteriormente descritas y se presentan por las instituciones gubernamentales, ya que se deben tener en cuenta las políticas que establece cada gobierno y las modificaciones que se realizan. Así mismo, se encuentra la casualidad ya que estos son los cambios abruptos que se presentan en el mercado, por ende, se debe buscar un mercado que no esté propenso a este tipo de alteraciones ya que puede ser de alto riesgo. (Legiscomex, s.f)

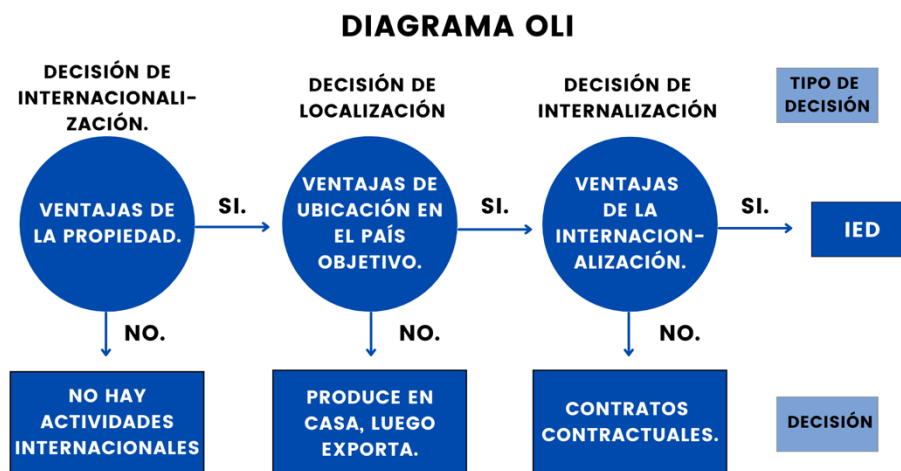
### **1.1.3. Teoría ecléctica de Dunning.**

Teniendo en cuenta que este paradigma es la teoría principal de la internacionalización, aportara en gran manera con esta investigación, esta teoría argumenta que el proceso de internacionalización se debe dar por tres tipos de ventajas fundamentales y estas deben trabajar

en conjunto con el fin de compensar toda la inversión que se realiza en el nuevo mercado, además de lograr tener una propuesta de valor sólida que permita competir exitosamente con las empresas locales. (Dunning, 1988)

El modelo OLI conocido por sus siglas en inglés “Ownership” (son las ventajas que pasee una empresa en su propiedad), “Location” (son las ventajas que pasee una empresa en su localización), “Internalization” (son las ventajas que pasee una empresa en su internalización). Indica que la organización debe tener propiedad lo cual deben ser activos tangibles e intangibles, de esta manera debe encontrar su ventaja competitiva con el fin de que su propiedad sea significativa al momento de internacionalizarse. Así mismo, debe encontrar una localización, esto quiere decir, que debe hallar las oportunidades que da el mercado para lograr incursionar en este, tal como una óptima localización geográfica y recursos que permitan crear una estrategia de bajos costos y accesibilidad a estos. Por último, la ventaja de internacionalización, esto tiene en cuenta la forma en que la organización va a ingresar al mercado extranjero ya sea de manera directa, indirecta o haciendo parte de una cadena de valor, así como también puede ser mediante la incursión con un socio estratégico por medio de contratos contractuales. (Dunning, 1988)

**Gráfico 2. Diagrama OLI**



Fuente: Elaboración propia, Datos tomado de (Biblioteca Académica, s.f)

Con el objetivo de entender este diagrama y cómo influye cada decisión se explicará de la siguiente manera:

1. En primera medida cuando una empresa toma la decisión de internacionalizar su negocio debe tener en cuenta las ventajas que tiene su propiedad esto se conoce como el Ownership, estas pueden ser tangibles o intangibles como la infraestructura, el

capital, la tecnología, los recursos, el know how, entre otras, con el fin de evaluar que tan competitivo y diferente soy frente a otras empresas y mercados, teniendo en cuenta se toma la decisión de dar el segundo paso o de permanecer en la zona de confort y no internacionalizarse.

2. En segundo lugar, está Location en este punto se toma la decisión de localizar la empresa, para esto se debe tener en cuenta las ventajas que ofrecen los mercados extranjeros y cuáles de estas se ajustan a la empresa no solo para comercializar sino para producir, así mismo, la empresa debe adaptarse a las necesidades de ese nuevo mercado para tener éxito, si se decide continuar en el proceso de internacionalización la empresa se instala en este mercado de lo contrario se dedica a producir en el país de origen y tan solo exportar para tener una actividad comercial.
3. Por último, se encuentra Internalization la cual en este punto se busca obtener ventajas de reducción de costos, proteger la propiedad intelectual, manejar en su totalidad las ganancias, entre otros, esto se logra cuando la empresa toma la decisión de realizar Inversión Extranjera Directa y se ubica de lleno en este nuevo mercado dejando de lado intermediarios que se crean por medio de contratos contractuales. (Biblioteca Académica, s.f)

#### **1.1.4. Enfoque Macroeconómico, Kojima.**

Este enfoque macroeconómico tiene por objetivo dar explicación al fenómeno de la Inversión Extranjera Directa, el por qué las empresas o países realizan IED. Este enfoque integra la teoría de la ventaja comparativa, la teoría de la inversión directa y la compara con el comportamiento de las inversiones japonesas con las americanas. Así mismo, establece que la inversión extranjera se da por la búsqueda de producir en otros mercados que posean bienes a un bajo costo mediante la transferencia de capital, desarrollo, tecnología, conocimiento, entre otros, con el fin de conseguir ventajas competitivas que conviertan la operación más rentable a la del mercado actual. (Ortega, s.f)

De esta manera la IED se logra cuando el capital que se invierte en un mercado es combinado con factores de producción o prestación de servicios que existen en el mercado objetivo, con el fin de generar una ventaja de costos. Así mismo, Garza Garcia afirma en su investigación sobre Las teorías de la localización de la inversión extranjera directa, que:

“(…) hace referencia explícita a la IED como forma de internacionalización de la producción por medio de un desplazamiento de capital financiero. Pero, nuevamente, se recurre a la aportación factorial relativa para determinar el sentido de los flujos de IED a la vez que se excluyen del análisis determinados factores que no incluían en las



teorías tradicionales tales como la necesidad de aprovechamiento de economías de escala, la diferenciación de productos o los costos de transacción, lo que ha sometido a la aportación de Kojima a las mismas críticas que las ya recibidas por dichas teorías.” (García, 2004)

### **1.1.5. Teoría de Costos de Transacción.**

El objetivo de esta teoría es identificar las fuentes de los costos de transacción que realiza una organización, de esta manera identificar las formas de gobierno de los mercados con el fin de manejar de una manera eficiente las transacciones y minimizar estos costos. En cuanto la transferencia de bienes y servicios por medio de un contrato significa que esto es una obligación para las partes en un futuro, ya que una parte realiza la inversión y sus ganancias dependen del comportamiento y desempeño de la otra parte.

En esta teoría se distinguen los costos ex ante y ex post a la fijación de un contrato. En cuanto a los costos antes de un contrato se atribuyen a la búsqueda de capital humano, de bienes, la negociación, la transferencia de capital, entre otros. Mientras que los costos después del contrato son los que se asocian al seguimiento y la revisión del cumplimiento del contrato pactado. Es por esto que se debe tener en cuenta que cualquier transferencia que realiza una organización trae consigo costos, ya que en un nuevo mercado las empresas se deben adaptar a este. Por esta razón, las organizaciones deben tener en cuenta la importancia de los factores de comportamiento que tienen las personas y el ambiente. (Salgado, 2003)

Según Williamson la principal ventaja de costos de transacción está en la investigación de las estructuras de los gobiernos, ya que esto permite evidenciar el futuro de la organización, se logra analizar de esta manera el mercado a través de los instrumentos jerárquicos, el desempeño y el soporte legal del contrato.

Por otro lado, esta teoría indica que tiene un grado de incertidumbre alto ya que se basa en las relaciones que se tiene con el mercado y con las empresas y organizaciones, por esto cada una de estas relaciones pueden ser volátiles según las tendencias del mercado y la forma de evitar riesgos es por medio de contratos y acuerdos. Así mismo, dependiendo de la relación que haya con cada actor del mercado así es el grado de inversión de cada uno.

En cuanto a los precios que se manejan en el mercado esto depende del nivel de competencia que haya, ya que si hay mucha competencia se reduce el oportunismo y se facilita la contratación para disminuir costos. Mientras que si hay poca competencia los precios serán elevados ya que no se implementa una estrategia de precios debido a su poca necesidad. (Idárraga, 2012)

## **1.2. Internacionalización Desde la Perspectiva del Proceso**

Dentro de este grupo de teorías se encuentran las teorías que indican que la internacionalización se da gracias a una serie de procesos que se permiten mediante la experiencia y conocimientos que adquiere una organización, así mismo, otro factor fundamental es la inversión de recursos que se realizan en los nuevos mercados. Teniendo en cuenta esto, estas teorías también argumentan porque las empresas nacionales se ven en la necesidad de buscar nuevos mercados y con esto convertirse en empresas internacionales, ya que estas organizaciones están en la capacidad de dar los pasos necesarios para conquistar nuevos mercados estratégicos y de esta manera aumentar su nivel de internacionalización. (Cardozo, Chavarro, & Ramirez, s.f)

### **1.2.1. Modelo de la Escuela Nórdica de Uppsala.**

El principal objetivo de este modelo es establecer un mecanismo que explique las etapas necesarias que de tener una organización que tenga por objetivo la internacionalización, teniendo en cuenta esto, la teoría complementa las teorías económicas anteriormente ya que estas no explican el proceso necesario para realizarlo; por esta razón el modelo habla desde la empresa en el ámbito individual, donde resalta dos puntos principales, los cuales son:

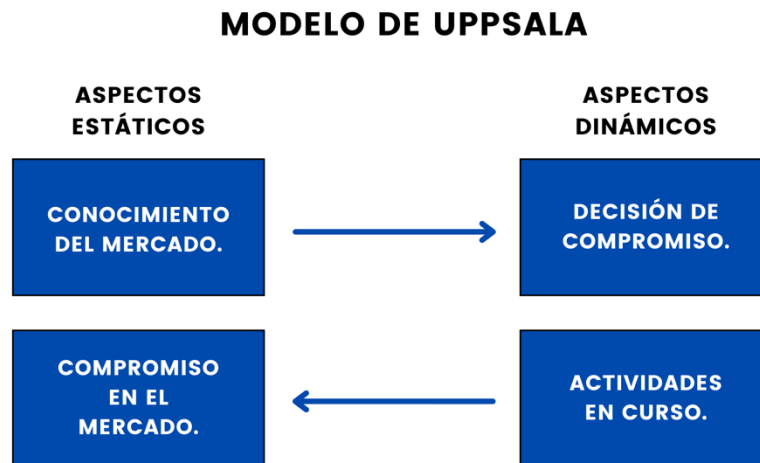
- Un crecimiento progresivo por parte de la organización en cuanto a los conocimientos adquiridos en los mercados y los conocimientos de las operaciones externas.
- Gracias a la adquisición que va obteniendo la organización se aumenta cada vez más su compromiso en el mercado extranjero. (Vargas, 2017)

Así mismo, este modelo de internacionalización, definen la “distancia psicológica” que se aplica en el mercado internacional, así como la relación que se da entre los consumidores y proveedores, como una serie de características de cada mercado que se pueden medir según su afinidad y facilidad al llegar a este país, esta distancia se puede medir con las siguientes características:

- Las diferencias en el idioma y el nivel de dificultad para la traducción.
- Los factores culturales: como las normas sociales establecidas, características de individualismo o colectivismo, los valores y costumbres.
- La situación económica: como los acuerdos comerciales establecidos, la infraestructura del país, las condiciones locales y la confianza en IED.
- El sistema político y legal, consiste en determinar estabilidad que tienen los gobiernos, los aranceles impuestos, las protecciones legales y los impuestos nacionales.

Teniendo en cuenta esto, una organización al momento de elegir su mercado objetivo tiene en cuenta estas características ya que por lo general inician su proceso de internacionalización a mercados similares, es decir, con una distancia psicológica menor, luego de que adquieren experiencia en el mercado internacional, comienzan a elegir mercados con una mayor distancia psicológica. (Figuroa, 2009)

**Gráfico 3. Diagrama de Uppsala**



Fuente: Elaboración propia, Datos tomado de (Figuroa, 2009)

Por otro lado, este modelo teórico indica que la organización que decide ingresar a un nuevo mercado, tiene cuatro etapas que le permiten ir aumentando su experiencia y a su vez su nivel de implicación en el mercado internacional, estas etapas se denominan como la cadena de establecimiento las cuales son:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación, esto se da cuando una organización tiene operaciones en el mercado nacional y se dedica a crecer dentro del territorio nacional.
2. Exportaciones a través de representantes independientes, en esta etapa las organizaciones utilizan acuerdos contractuales que les permiten tener socios estratégicos en el mercado extranjero, esto con el fin de disminuir los riesgos e ingresar a este nuevo mercado con ventajas.
3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero, durante esta etapa la organización ha adquirido una mayor experiencia en el mercado extranjero y su paso a seguir es tener presencia comercial en este mercado, con el objetivo de establecerse en este y disminuir los costos.

4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero, en esta última etapa es cuando la organización con toda la experiencia en este nuevo mercado decide estratégicamente no solo tener actividades comerciales sino a su vez productivas lo que le permitirá una reducción de costos, lo que afecta directamente al bien o servicio final. (EAE Business School, s.f)

#### ***1.2.1.1. 40 Años de Evolución del Modelo de Uppsala.***

En esta teoría se muestran una serie de actualizaciones en el modelo de Uppsala con el fin de ofrecer una explicación más dinámica que se basa en los procesos y evolución de la empresa comercial multinacional (Multinational Business Enterprise), de esta manera lograr realizar escenarios más realistas. En primera medida, al incluir los procesos de creación en este modelo se puede explicar qué factores ayudan para hacer posible la internacionalización como lo son: la propiedad, el control y el exceso a ventajas específicas de las empresas. Así mismo, en esta teoría se afirma que el modelo se debe percibir como un conjunto de elementos importantes que se deben adaptar para las empresas, no obstante, estas no garantizan el éxito de la internacionalización.

Por otro lado, se enfatiza el uso del concepto de empresa comercial multinacional cambiando el anterior catalogado como empresa multinacional (Multinational Enterprise). Esto se da gracias a que se pretende resaltar las características que deben tener las empresas modernas, tales como: procesos orientados al cambio estructural, el intercambio de negocios a diferencia de un modelo de producción, el emprendimiento y la innovación en lugar de inactividad y descentralizado a cambio de ser jerárquico.

Adicional a esto, esta visión indica un aspecto importante la cual es la unión entre la estabilidad y cambio que debe tener una empresa, ya que, al momento de presentarse cambios abruptos en el mercado y su entorno, las empresas deben estar en la capacidad de adaptarse rápidamente, controlar y evitar grandes riesgos. Es por esto, que parte fundamental de este pensamiento es el aprendizaje que adquieren las empresas según el grado de compromiso en la internacionalización, esto se debe a que es la base para el aprendizaje, creación y confianza. (Vahlne & Johanson, 2017)

#### ***1.2.1.2. El Modelo Casino de la internacionalización.***

Este modelo de internacionalización toma como base el modelo teórico de Uppsala indicando que este se centra en la elección de mercado y los modos de ingresar a este mercado, de esta manera que las empresas tuvieran una internacionalización exitosa. En cuanto al modelo Casino, los autores hacen referencia a la mesa de la ruleta que hay en los casinos, ya que en esta se colocan todas las apuestas y entres más haya mayor será la posibilidad de ganar, pero

así mismo, indican que como pasa en los casinos hay un límite en el número de apuestas que se pueden realizar. Esto lo relacionan directamente con la participación de una empresa al momento de iniciar la búsqueda de mercados extranjeros, debido a que los límites que puede invertir una organización dependen de los recursos financieros de cada una, aparte de esto, la calidad de los recursos que se invierten es una importante estrategia internacional para lograr un mayor éxito en el mercado extranjero que le permitirá seguir con una expansión.

Por otro lado, el modelo de casinos indica que el ingreso de una empresa a un nuevo mercado no siempre se hace después de hacer una investigación profunda, sino por el contrario se realiza en base a la intuición y prueba, ya que toman una decisión basándose en la información y recursos que se obtienen fácilmente. Es por esto, que se plantea que no se depende de una Planeación cautelosa sino emplear estrategias que permitan a las empresas adaptarse a las oportunidades que ofrece el mercado extranjero. (Håkanson & Kappen, 2017)

### **1.2.2. Modelo de Innovación.**

Este modelo va dirigido para la medianas y pequeñas empresas que van a iniciar su proceso de internacionalización, indica que la relación que hay entre internacionalización e innovación consiste en comprender que al momento que una empresa toma esta decisión debe aumentar su compromiso internacional y por ende está en la necesidad de implementar estrategias innovadoras, estas se deben desarrollar dentro de los parámetros establecidos por el mercado objetivo y por las capacidades que tiene la organización, así mismo, se debe tener en cuenta que esta decisión es tomada bajo un escenario de incertidumbre por esta razón la organización debe analizar planes de contingencia para minimizar los riesgos. Este modelo indica una serie de etapas necesarias para iniciar actividades en el mercado internacional, estas son: (Cardozo, Chavarro, & Ramirez, s.f)

1. Mercado doméstico, en cuanto a este mercado se indica que es el mercado en donde ha tenido operaciones nacionales la empresa, es decir, que es un mercado conocido y tan solo se compete con la competencia del mercado nacional o regional. En pocas palabras, este mercado se refiere a todas las operaciones de una organización que se realizan dentro de un país y nada exterior.
2. Preexportadora, en esta etapa la empresa que tiene por objetivo la búsqueda de un mercado extranjero, realiza una investigación en cuanto a la información necesaria y la viabilidad para ingresar a este nuevo mercado mediante la exportación.
3. Exportadora experimental, es cuando la empresa explora intencionalmente la posibilidad de exportar, sin depender de pedidos esporádicos del exterior, utilizando

generalmente la producción sobrante del mercado interno y dirigiendo sus esfuerzos hacia uno o pocos mercados exteriores.

4. Exportadora activa, la empresa vende directamente sus productos o servicios a los mercados de destino, donde negocia directamente con los intermediarios del país de destino los cuales son importadores, agentes y los distribuidores o los compradores finales.
5. Exportadora comprometida, en esta etapa es cuando la gestión y organización de la empresa va dirigida a la estrategia de exportación, es decir, que sus recursos van directamente a la dirección de un nuevo mercado. (Gómez, 2006)

### **1.2.3. Modelo de Planeación Sistemática.**

En cuanto este modelo su objetivo es sugerir e indicar los pasos de un exitoso proceso de internacionalización y la selección de varios planes y estrategias para iniciar esto, esta internacionalización se da mediante los siguientes pasos: (Cardozo, Chavarro, & Ramirez, s.f)

1. Medición de oportunidades de mercado.
2. Planteamiento de objetivos.
3. Selección del modo de entrada.
4. Formulación del plan de mercadeo.
5. Ejecución.

## **1.3. Teorías Orientadas a la Internacionalización de PYMES**

Estas teorías van enfocadas a empresas que no tengan tantos ingresos, recursos y empleados como las globales, multinacionales o grandes empresas. Por el contrario, este tipo de teoría o estrategia se enfoca en empresas start up, emprendimientos o empresas pequeñas que no cuentan con extenso capital.

### **1.3.1. Teoría de Redes.**

Esta teoría se basa en que las empresas puedan internacionalizarse por medio de sus contactos internacionales. Las relaciones sociales son muy importantes en esta teoría porque se logra obtener una ventaja comparativa en redes que facilita la información del mercado y los recursos necesarios para la internacionalización de la empresa. (Cardozo, Chavarro, & Ramirez, s.f)

La entrada en mercados exteriores es entendida como función de las interacciones inter organizativas continuas entre las empresas locales y sus redes internacionales, significando esto que las oportunidades de los mercados exteriores le llegan a la empresa local a través de los miembros de su red de contactos internacionales. (Johanson y Mattson, 1998)

**Tabla 1. Modelo de Redes Johanson y Mattson**

		Grado de internacionalización de la red.	
		Bajo.	Alto.
Grado de internacionalización de la empresa.	Bajo.	La empresa iniciadora.	La empresa rezagada.
	Alto.	La empresa internacional en solitario.	La empresa internacional junto con las empresas.

Fuente: Elaboración propia, Datos tomado de (Figueroa, 2009)

#### ***1.3.1.1. La Empresa Iniciadora.***

La empresa iniciadora es aquella que ha empezado a realizar sus actividades económicas desde hace poco tiempo, esto significa que el grado de internacionalización de la empresa y de la red son bajas. Por esa razón, las empresas iniciadoras no tienen contactos internacionales y aún no tiene el suficiente capital para internacionalizarse.

#### ***1.3.1.2. La Empresa Internacional en Solitario.***

Este caso se da cuando la empresa tiene un grado de internacionalización de la empresa alto, pero el grado de internacionalización de la red es bajo, como puede ser el caso de una empresa que exporta de forma indirecta, es decir, por medio de un tercero. También puede ser el caso de una empresa Born Global, es decir que nace para ser una empresa exportadora, como lo son las empresas que tienen su actividad en el gremio tecnológico.

Es importante tener en cuenta que este tipo de empresas no tienen tantos contactos internacionales que puedan ayudar a impulsar su internacionalización.

#### ***1.3.1.3. La Empresa Rezagada.***

Las empresas rezagadas son aquellas que tienen muchos contactos internacionales, pero su grado de internacionalización empresarial es bajo. Estas empresas son las que tienen una falla en su estructura y no han tenido un proceso efectivo de innovación. Este tipo de empresas pueden desaparecer con el tiempo debido a que su grado de innovación es bajo en un mundo donde se actualiza constantemente, por esa razón, las empresas rezagadas deben reestructurarse para aprovechar sus contactos internacionales y poder internacionalizarse de una forma más fácil y efectiva.

#### ***1.3.1.4. La Empresa Internacional Junto con las Empresas.***

En este caso las empresas tienen un grado alto de internacionalización empresarial y también tienen y aprovechan los contactos internacionales que han logrado obtener durante su internacionalización. Aquí se pueden observar casos de unión empresarial como el Joint Venture, Fusión, Licencias, etc. Todo con el fin de lograr un objetivo en común de las empresas aliadas.

### **1.3.2. Choice of Entry Mode.**

Esta estrategia de internacionalización muestra varias opciones para que una empresa pueda abrirse al campo internacional dependiendo de su capacidad económica tal y como lo plantea (di Bella, Parola, Persico, & Satta, 2013).

#### ***1.3.2.1. Exportación.***

##### *1.3.2.1.1. Exportación Directa.*

La exportación directa se da cuando una empresa tiene contacto directo con el cliente internacional y además realiza todo el proceso para la exportación del bien final, es decir, documentación y toda la logística que conlleva la exportación. (Álvarez, Botero, & Gonzáles, 2012)

##### *1.3.2.1.2. Exportación Indirecta.*

En la exportación indirecta las empresas contratan o utilizan un intermediario para la exportación del bien final. En este caso las empresas se enfocan en producir el bien como si lo fueran a comercializar de forma local, pero contratan a otra empresa que se especialice en las exportaciones como por ejemplo una agencia aduanera para realizar todo el proceso exportador, como los documentos pertinentes, logística, etc. (Álvarez, Botero, & Gonzáles, 2012)

#### ***1.3.2.2. Acuerdos Contractuales.***

##### *1.3.2.2.1. Licencia.*

La licencia permite explotar uno o varios productos con el respectivo permiso de la empresa licenciadora dueña de la propiedad intelectual de los mismos. (Álvarez, Botero, & Gonzáles, 2012) manifiesta: “En este modelo, el licenciador le otorga valor al licenciado con el fin de obtener desempeño o regalías de dicha licencia”. Sin embargo, si una empresa desea ser licenciada, tendrá que invertir una gran cantidad de dinero, viéndolo como un obstáculo para pymes que no tienen los suficientes ingresos para este tipo de inversión.

A continuación, se mostrará una tabla comparativa de ventajas y desventajas de esta estrategia de internacionalización.



**Tabla 2. Ventajas y Desventajas del Acuerdo de Licencias**

Ventajas	Desventajas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incrementa los ingresos de productos ya existentes.</li> <li>2. Ayuda a ingresar a países con economías cerradas.</li> <li>3. Permite acercarse a los clientes de otros países.</li> <li>4. Protege la propiedad intelectual de manera indirecta, especialmente en países donde no se protegen los productos extranjeros.</li> <li>5. Los nuevos productos pueden ser explotados con facilidad, porque no se necesita una alta inversión de capital.</li> <li>6. No hay riesgos de expropiación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El licenciador cede mercados potenciales al licenciado por la duración del contrato.</li> <li>2. El licenciado se puede convertir en un competidor una vez el contrato termina.</li> <li>3. Falta de control sobre las operaciones del licenciado.</li> <li>4. El licenciado puede no explotar el mercado al máximo y permitir la entrada de la competencia.</li> <li>5. Las negociaciones con los licenciados y gobiernos locales pueden llegar a ser costosas.</li> <li>6. El licenciado puede no ser tan competente como se esperaba en el momento de iniciar el contrato.</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia. Datos tomados de (Álvarez, Botero, & Gonzáles, 2012)

#### 1.3.2.2.2. Franquicia.

La franquicia es un tipo de unión en donde el franquiciado puede explotar todos los productos y la idea de negocio del franquiciante, por lo que se debe tener en cuenta que se debe formalizar la unión por un contrato de franquicia. Teniendo en cuenta lo anterior, el franquiciante es el encargado del mercadeo del bien mientras que el franquiciado es el responsable de la producción y comercialización del bien. (Álvarez, Botero, & Gonzáles, 2012).

#### 1.3.2.2.3. Llave en Mano.

Este modelo de internacionalización se da cuando una empresa o contratista construye la infraestructura necesaria para que otra empresa pueda empezar con su operación de producción o la operación que vaya a realizar.

Llamado también “turnkey contract” (en términos del derecho anglosajón), es aquel en virtud del cual un contratista se obliga frente al cliente o contratante (en derecho público

ante la entidad estatal contratante), a cambio de un precio, a concebir, construir y poner en funcionamiento una obra o proyecto determinado. (Damián & Roxanna, 2018)

#### *1.3.2.2.4. Contratos de Investigación y Desarrollo.*

Este modelo de internacionalización ocurre cuando dos empresas o personas se unen para crear una nueva tecnología que podría optimizar tiempos y costos. Este también es un tipo de contrato donde los actores se someten a una serie de obligaciones y responsabilidades para llevar a cabo la unión.

Actualmente la investigación conjunta es una de las formas más utilizadas para producir y transferir conocimiento. Dicha modalidad implica que por medio de un contrato de investigación y desarrollo (i+d) dos o más individuos unan esfuerzos para investigar o desarrollar una tecnología. (Velasco, 2020)

#### **1.3.2.3. Acuerdos Accionarios.**

##### *1.3.2.3.1. Joint Venture.*

Esta estrategia permite unir a dos empresas interesadas en cumplir con un objetivo en común ya sea creando una sociedad nueva o trabajando en conjunto sin necesidad de crear una nueva. (Álvarez, Botero, & Gonzáles, 2012) afirman: “Este es un método de entrada muy favorable para las empresas internacionales, ya que se reduce el capital necesario para ingresar, en especial si lo comparamos con el costo de instalar una empresa propia o adquirir una empresa local”

De igual forma. Es una estrategia que permite aprovechar los recursos y conocimientos de ambas empresas para llevar a cabo la internacionalización de una forma más segura. Sin embargo, podría haber riesgos.

Las consecuencias están relacionadas con pérdida de poder en la negociación y en el control de la nueva operación. Para reducir estos riesgos, la pyme deberá invitar otras empresas de igual o similar tamaño en el país de destino a formar parte de la nueva empresa. (Álvarez, Botero, & Gonzáles, 2012).

**Tabla 3. Ventajas y Desventajas del Joint Venture**

Ventajas	Desventajas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Le brinda acceso al conocimiento de los mercados locales a las empresas extranjeras.</li> <li>2. Se reduce el riesgo político y comercial.</li> <li>3. Se comparten los recursos y el conocimiento, lo que se traduce en menos costo, especialmente si lo comparamos con iniciar una empresa de cero o adquirir una nueva.</li> <li>4. Ayuda a que las empresas extranjeras no paguen aranceles y eviten barreras de ingreso.</li> <li>5. Se comparte el riesgo de fracaso.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los objetivos de las partes pueden ser diferentes y crear conflictos.</li> <li>2. Las contribuciones de las partes pueden no ser proporcionales.</li> <li>3. Las partes pueden verse involucradas en acuerdos a largo plazo, de los que puede ser difícil retirarse.</li> <li>4. La importancia de la nueva empresa puede cambiar con el paso del tiempo.</li> <li>5. Las diferencias culturales pueden resultar en diferencias en la forma de administrar la nueva empresa. Se pierde flexibilidad y confidencialidad.</li> </ol>

**Fuente:** Elaboración propia. Datos tomados de (Álvarez, Botero, & Gonzáles, 2012)

#### *1.3.2.3.2. Consorcio.*

Esta estrategia hace que dos empresas con objetivos en común se junten para crear una nueva entidad en busca del beneficio mutuo, ya sea obteniendo información importante, ganancias, acciones, etc. (Ayala Chacaltana, P. D. y Villarroel Mansilla, G. R. 2018) afirma: “Entendemos como consorcio a cierto tipo de asociación de varias empresas que pretenden impulsar una actividad común creando una nueva sociedad que las aglomera”.

#### *1.3.2.4. Subsidiarias Totalmente Propias.*

##### *1.3.2.4.1. Fusión o Adquisición.*

Esta estrategia de internacionalización es un poco similar al Joint Venture, con la diferencia de que en este caso las empresas se unifican en una sociedad de forma permanente.

Las finalidades de esta estrategia son reducir costos, obtener más recursos materiales e informativos aumento de ingresos por beneficios estratégicos o complementarios, crecimiento, poder de mercado, beneficios fiscales, mayor capacidad de apalancamiento financiero, menor costo del capital.

Según el documento de (Álvarez, Botero, & Gonzáles, 2012), citó a Abellán Martínez Mergers and Acquisitions: A survey of motivations (2004) “Desarrollar sinergias entre las empresas involucradas: reducción de costos, aumento de ingresos por beneficios estratégicos o complementarios, crecimiento, poder de mercado, beneficios fiscales, mayor capacidad de apalancamiento financiero, menor costo del capital”.

Sin embargo, está el riesgo de la sobrevaloración financiera y empresarial, por lo que puede terminar en pérdidas grandes.

#### *1.3.2.4.2. Greenfield.*

Esta estrategia es utilizada por empresas que tienen buenos ingresos y consta en montar una sede operacional en el país objetivo, lo que corresponde a una inversión extranjera directa y permite controlar de forma más eficiente las situaciones de riesgo como las variaciones de mercados. (Álvarez, Botero, & Gonzáles, 2012) citan a (Ramírez y Flórez, 2006) que afirma: “Este tipo de inversión permite aprovechar en mayor grado las ventajas de propiedad e internacionalización, al asumir en su totalidad el proceso productivo, y al mismo tiempo aprovechar las ventajas de localización del país escogido”

#### *1.3.3. Exportación de Servicios.*

La exportación de servicios se entiende como el conjunto de actividades que buscan satisfacer de manera intangible una o más necesidades de un cliente en otro país (Bernal, s.f)

##### *1.3.3.1. Exportación de Servicios con Presencia Comercial.*

Este tipo de exportación es aquella en la que una empresa establece una sede en el país incursionado apegándose a las leyes de ese país.

El servicio es suministrado por el país A directamente en el país B a través de una filial, sucursal u oficina de representación, establecida en el territorio de dicho país, de una empresa de propiedad y control extranjeros (banco, grupo hotelero, constructora, etc.). (Bernal, s.f).

Esta modalidad de exportación se vincula con la inversión extranjera directa debido a que las empresas invierten de su capital para arrendar o comprar un lugar para realizar sus funciones ya sean administrativas o de mano de obra.

### **1.4 Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios**

Teniendo en cuenta el concepto de la internacionalización para algunos investigadores, es el conjunto de operaciones y estrategias que facilitan el comercio, es decir, ayuda a construir relaciones entre las empresas y los mercados internacionales. Por esta razón, uno de los principales componentes de la internacionalización es la Inversión Extranjera que realizan las empresas o gobiernos, ya que es el movimiento de capitales de un mercado a otro. Así mismo,

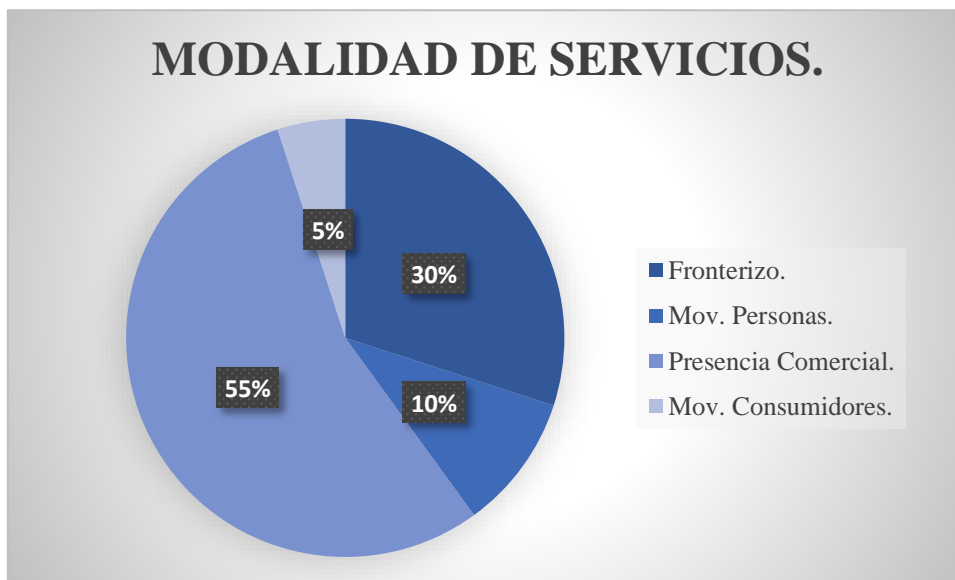
esta estrategia de expansión entre los mercados tiene varios retos como los comerciales, que son todos los aspectos y características del mercado; Los administrativos, que es todo lo relacionado al ahorro de los costos operacionales y el acceso tecnológico; Y los restos políticos, los cuales indican los impuestos, incentivos de gobierno y las condiciones legales para el acceso de bienes y servicios extranjeros. (Figuroa, 2009)

Seguido de explicar la internacionalización como proceso, es importante conocer qué es la exportación ya que esta operación es el principal ejercicio de esta investigación, por lo tanto, según la Organización Mundial del Comercio y el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) que entró en vigor desde 1995 define el comercio de servicios según su modalidad, las cuales son: (OMC, s.f)

1. Fronterizos, son los servicios que se suministran de un país a otro, sin necesidad de movilizar personas.
2. Movimiento de personas, son los servicios en los cuales los consumidores o empresas lo utilizan en otro país, esto quiere decir que se presta el servicio de una manera presencial.
3. Presencia comercial, son las empresas extranjeras que abren filiales o sucursales para suministrar servicios en otro país.
4. Movimiento de consumidores, en este servicio las personas se desplazan desde su país para obtener servicios en otro país.

Seguido de esto, se evidencia que en los últimos años las modalidades de servicio se han convertido en el segmento más dinámico del comercio internacional, ya que ha obtenido un crecimiento acelerado a comparación del comercio de bienes (OMC, s.f). En cuanto a la participación que tiene cada uno de estos modelos en la economía mundial es la siguiente:

Gráfico 4. Modalidad de Servicios



Fuente: Elaboración propia, Datos tomado de (OMC, s.f)

Tabla 4. Principales Características y Relación de Cada Teoría

TEORIA.	CARACTERÍSTICAS.
<b>La Ventaja Absoluta.</b>	<p>La característica principal de esta teoría es que cada país tiene una ventaja absoluta sobre otro, esto se da principalmente por el desarrollo o condiciones geográficas. Por esta razón, cada país debe especializarse en la producción de bienes o servicios en los cuales tenga alguna ventaja frente a los demás.</p> <p>Teniendo en cuanto esto, esta teoría es la base de las teorías económicas de la Ventaja Competitiva, la Teoría Ecléctica, el Enfoque Macroeconómico y la teoría de Costos de Transacción.</p>

<p><b>La Ventaja Competitiva.</b></p>	<p>El principal objetivo de esta teoría es que las empresas entiendan y aprovechen las ventajas competitivas que ofrece cada mercado. Se entiende como ventaja competitiva una serie de características que tiene una empresa o una nación que los hace diferentes al resto y permite una mayor atracción de consumidores. Para tener en cuenta esta ventaja, se debe conocer la demanda construyendo una relación entre la empresa y consumidores, se debe tener conocimiento de los proveedores en el mercado, la empresa debe estar en la capacidad de crear estrategias frente a la competencia y se debe tener conocimiento de todas las regulaciones gubernamentales que afecten directa e indirectamente.</p> <p>En cuanto a la relación que tiene esta teoría con otras, se evidencia que es el inicio de la Teoría Ecléctica gracias al modelo OLI en el cual la elección de mercado depende de las ventajas que ofrece este, el Enfoque Macroeconómico ya que se toma la decisión para hacer IED y la teoría de Costos de Transacción ya que se pretende manejar una estrategia en los precios del mercado.</p>
<p><b>Teoría Ecléctica.</b></p>	<p>Esta teoría indica que la internacionalización se debe dar cuando los tres tipos de ventajas se cumplan, la primera es la ventaja que posee cada empresa en su propiedad sea esta tangible o intangibles, la segunda es la localización la cual indica las ventajas y oportunidades que se hallan en un nuevo mercado y la tercera la internacionalización la cual es la estrategia y modo de entrada a un nuevo mercado. Teniendo en cuenta esto, la teoría indica que todo depende de las decisiones que tome la organización y hasta qué punto de internacionalización pretende llegar, con el fin de decidir si se realiza IED o no.</p> <p>Esta teoría se relaciona directamente con la teoría sobre la Ventaja Competitiva como ya se ha explicado, al igual que con el Enfoque Macroeconómico ya que se decide a que mercado realizar IED teniendo en cuenta en gran medida la teoría de los Costos de Transacción. Por otro lado, tiene un gran acercamiento al Modelo de Uppsala debido a la toma de decisiones y al crecimiento progresivo</p>

	<p>en el mercado internacional, de igual forma al Modelo de Innovación ya que indica las etapas en el mercado internacional y por último, al Choice of Entry Mode ya que este pretende indicar la ruta indicada para incursionar en un nuevo mercado.</p>
<p><b>Enfoque Macroeconómico</b></p>	<p>Este enfoque integra directamente la teoría de La Ventaja Competitiva ya que indica que una empresa toma la decisión de realizar IED dependiendo de la serie de ventajas que este mercado le ofrezca tales como desarrollo, costos bajos, tecnología, mano de obra capacitada, entre otros.</p> <p>Es por esto que este enfoque va relacionado a su vez con la teoría de Costos de Transacción y el modelo de Planeación Sistemática debido a la medición de oportunidades del mercado extranjero.</p>
<p><b>Costos de Transacción.</b></p>	<p>En cuanto a esta teoría un eje fundamental es identificar las formas de gobierno de cada mercado con el fin de manejar eficientemente las transacciones y minimizar los costos. Así mismo, para tener una mayor seguridad y estabilidad en el mercado es necesario realizar contratos que permitan obligar a las partes en la actualidad y en un futuro, ya que de esto depende el comportamiento y desempeño de la otra parte. Se entiende que el mercado es volátil todos los días, por esta razón las relaciones con el mercado, las empresas y organizaciones tienen una incertidumbre alta.</p> <p>Esta teoría se relaciona con la Ventaja Competitiva mediante el factor de los sectores relacionados y de apoyo (Diamante de Porter).</p>
	<p>El objetivo principal de este modelo se centra en la elección de mercado y en los modos de ingresar a este para tener una internacionalización exitosa. A su vez indica que una empresa debe tener un crecimiento progresivo en el mercado internacional, ya que depende de los conocimientos que va adquiriendo en cada etapa y el aumento de compromiso en el mercado extranjero. Por otro lado, se definen las distancias psicológicas con las distancias que tiene la</p>



<p><b>Modelo de Uppsala.</b></p>	<p>empresa con un mercado extranjero, entre estas esta la cultura, el idioma, la política y la economía. Dependiendo de la distancia existente se elige el mercado objetivo, es por esto que se integran las teorías del Enfoque económico con la IED, la Ventaja Competitiva dependiendo de las oportunidades y por ende con la teoría Ecléctica debido a las tres ventajas que dependen de las distancias.</p> <p>Por otro lado, se relaciona con el Modelo de Planeación Sistemática y el Choice of Entry Mode ya que define la estrategia que debe utilizar cada empresa en el momento de ingresar en el mercado extranjero, esto depende de la naturaleza de la empresa y de la capacidad financiera.</p>
<p><b>Modelo Casino.</b></p>	<p>Este modelo toma como base el modelo teórico de Uppsala, por lo tanto, tiene una gran integración. En este modelo se habla de un límite de inversión dependiendo de la capacidad de cada empresa. Por otro lado, se refuta la base teórica donde indica que al momento de ingresar a un mercado se deben hacer investigaciones anticipadas para evitar riesgos mayores, debido a que se dice en este modelo que las decisiones se toman en base a la intuición y la prueba, por ende, las empresas deben estar en la capacidad de adaptarse a las oportunidades del mercado extranjero.</p> <p>Por esta razón, este modelo se relaciona con la teoría de la ventaja competitiva y la teoría ecléctica debido a las decisiones que se toman con base a las estrategias en busca de ventajas que los diferencie.</p> <p>Este modelo también puede relacionarse con la teoría de redes debido a que es la intuición del empresario el factor fundamental para la internacionalización de la empresa. De igual forma, esa inversión puede agrandarse o apoyarse con los contactos internacionales del empresario que pueden ayudar a obtener un mejor posicionamiento en el mercado al que se va a incursionar.</p>
	<p>Inicialmente este modelo va dirigido a las pequeñas y medianas empresas, ya que indica que al momento de tomar la decisión de internacionalizarse se debe tener en cuenta que en la actualidad hay</p>

<p><b>Modelo de Innovación.</b></p>	<p>un mercado muy competitivo y cambiante, ya que las tendencias de consumo varían demasiado, por ende, estas empresas deben tener dentro de todas sus estrategias la innovación como un eje fundamental para mantenerse en estos mercados. Estas estrategias se deben desarrollar teniendo en cuenta cada mercado objetivo y la capacidad de cada empresa, con este modelo al igual que en el Modelo de Uppsala la empresa con cada decisión se va comprometiendo con el mercado extranjero y su experiencia a su vez aumenta beneficiando directamente la empresa.</p> <p>De esta manera también se logran integrar en este modelo la Teoría de Ecléctica ya que esta de igual forma funciona según las decisiones de la empresa y su capacidad para dar el siguiente paso en internacionalizarse.</p>
<p><b>Modelo de Planeación Sistemática.</b></p>	<p>En este modelo se tiene por objetivo indicar los pasos que se deben tener en cuenta para un proceso exitoso de internacionalización, entre estos pasos se encuentra medir las oportunidades del mercado, con esto las empresas realizar objetivos que se ajusten a la empresa y mercado, luego de seleccionar el mercado objetivo elegir el modo de entrada adecuado, seguido realizar un plan estratégico de mercadeo y por último ejecutarlo.</p> <p>En este modelo se integra el Modelo de Uppsala ya que busca el modo adecuado de ingresar a un nuevo mercado y la Teoría de la Ventaja Competitiva ya que se debe conocer bien el mercado extranjero.</p>
	<p>Este modelo menciona que puede llevarse a cabo una internacionalización por medio de contactos internacionales, por ende, las relaciones en esta teoría son muy importantes. Es importante tener en cuenta que el modelo muestra cuatro tipos de empresas catalogándolas por medio de su grado de internacionalización empresarial y grado de internacionalización por redes. Estas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>La empresa iniciadora:</b> este tipo de empresas son las que hace poco comenzaron sus actividades comerciales, por ende,</li> </ul>

**Teoría de Redes.**

no tienen muchos contactos internacionales y su capital o estructura empresarial no es lo suficientemente fuerte para empezar un proceso de internacionalización.

- **La empresa internacional en solitario:** estas empresas tienen pocos contactos internacionales, pero su estructura y capital les permite expandirse de forma internacional.
- **La empresa rezagada:** son empresas que tienen considerables contactos internacionales, pero su estructura o capital no es suficiente para internacionalizarse. Por lo general, este tipo de empresas son aquellas que no están en constante innovación y esto hace que los contactos empresariales que tienen puedan escoger a la competencia que está en óptimas condiciones para lograr la internacionalización.
- **La empresa internacional junto con las empresas:** son aquellas empresas que tienen una estructura, capital y contactos internacionales suficientes para internacionalizarse de una forma más fácil que las anteriores, pues aprovechan los contactos para lograr contratos de fusión, Joint Venture, licencias y demás que ayudan a tener un mejor posicionamiento en el mercado incursionado.

Este modelo se puede relacionar con el modelo de Innovación, esto debido a que las empresas deben ser competitivas para lograr una buena impresión a sus contactos internacionales y también en el mercado internacional, de lo contrario se convertiría en una empresa rezagada. De igual forma, se relaciona con el modelo Casino debido a que las empresas pueden lograr una inversión considerable por medio de sus redes internacionales que les ayude su proceso de internacionalización.

<b>Choice of Entry Mode.</b>	<p>El modelo Choice of Entry Mode muestra varias opciones en las que una empresa puede internacionalizarse dependiendo de su capital y redes de negocio. Estas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Exportación:</b> las empresas que se internacionalizan de esta forma tienen relación con los modelos económicos debido a que se necesita una buena infraestructura y capital para llevarlo a cabo. <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Directa:</b> es cuando las empresas venden sus mercancías al exterior sin ningún tipo de tercerización, es decir, que las empresas tienen contacto directo con sus clientes internacionales.</li> <li>- <b>Indirecta:</b> se da cuando las empresas tercerizan su proceso exportador y por lo general no tienen contacto directo con el cliente internacional.</li> </ul> </li> <li>• <b>Acuerdos Contractuales:</b> las empresas que se internacionalizan por medio de estos acuerdos por lo general se relacionan con la teoría de redes debido a que son dos o más empresas que se relacionan para llegar a un bien común. <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Licencia:</b> las empresas de este tipo pueden explotar productos ya reconocidos en el mercado por medio de un contrato de licencia.</li> <li>- <b>Franquicia:</b> este tipo de contrato permite a las empresas franquiciadas obtener permisos de las empresas franquiciantes para explotar productos y sus modelos de negocios.</li> <li>- <b>Llave en Mano:</b> es fundamental tener en cuenta que este tipo de contratos son para que una empresa por lo general una inmobiliaria construya una estructura competitiva ya sea fábrica, concesionario, etc, para luego brindársela a la empresa que la va a utilizar.</li> </ul> </li> </ul>
----------------------------------	---

- **Contratos de Investigación y Desarrollo:** este caso se da cuando dos o más empresas se unen para desarrollar una tecnología nueva para venderla al mercado.
- **Acuerdos Accionarios:** las empresas que se toman la decisión de internacionalizarse por este modelo se relacionan con otros modelos como el modelo casino, teoría de redes y modelos económicos debido a que se juntan empresas para invertir un capital y así poder relacionarse, tanto así que en algunos casos las empresas llegan a crear otra compañía en conjunto para lograr un objetivo en común.
  - **Joint Venture:** Esta estrategia permite unir a dos empresas interesadas en cumplir con un objetivo en común ya sea creando una sociedad nueva o trabajando en conjunto sin necesidad de crear una nueva
  - **Consortio:** este tipo de empresas buscan formar una entidad diferente, pero con características de las mismas para llegar a un fin en común. Tal caso puede darse para ceder acciones de las empresas.
- **Subsidiarias Totalmente Propias:** este tipo de empresas por lo general tienen un capital muy alto para la inversión, lo que les ayuda también a obtener redes de contacto considerables para posibles negociaciones en un futuro.
  - **Fusión o Adquisición:** Esta estrategia de internacionalización es un poco similar al Joint Venture, con la diferencia de que en este caso las empresas se unifican en una sociedad de forma permanente.
  - **Greenfield:** este modelo permite a las empresas montar una o varias sedes operacionales en el país incursionado, lo que significa que se relaciona con la inversión extranjera directa y se necesita de mucho capital para lograrlo.

Finalizando este capítulo, concluimos que todas las teorías mencionadas nos ayudarán a encontrar la ruta adecuada para una internacionalización asertiva de acuerdo al perfil de la empresa, ya que cada una de estas aporta ideas según la capacidad financiera, estructura, tamaño y relaciones empresariales a nivel global. De acuerdo a dicha información, se decidirá qué método de expansión será mejor, ya sea por teorías económicas como las de Uppsala o mejor por una unión estratégica con una empresa extranjera que pueda impulsar la expansión.

## **Capítulo 2. Comportamiento de sector manufacturero de transporte a nivel nacional e internacional.**

### **2.1. Descripción general del sector manufacturero transporte.**

En primer lugar, es importante entender en que consiste el sector manufacturero y según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) esta industria comprende todas las actividades que se dedican a la transformación física y química de materiales, sustancias o componentes en productos nuevos, ya sea que el trabajo se efectúe a máquina o a mano. (CIIU, s.f)

En cuanto al contexto internacional el sector manufacturero automotriz es considerado como la máquina de producción más grande del planeta y esto se debe al crecimiento tan acelerado que ha tenido en los últimos años, este crecimiento tiene mayor concentración en las economías industrializadas debido a su capacidad tecnológica y mano de obra calificada para realizar esta serie de transformaciones. Como consecuencia a este auge las economías que se especializan en este sector se han visto obligadas a localizar su producción en países emergentes, es decir que han pasado por un proceso de deslocalización con el fin de encontrar grandes mercados internos, menores costos de producción y mayor cercanía a varios mercados importantes para la exportación. Gracias a este fenómeno de la relocalización varias economías se han visto beneficiadas ya que esta producción industrial ha abierto oportunidades de empleo, aumentando los ingresos, mejorando la calidad de vida y con esto afectando positivamente al crecimiento económico. Un claro ejemplo de esto es la economía brasilera que ocupa el puesto número sexto y la mexicana que ocupa el décimo entre los grandes productores automotores del mundo, concentrando el 90% de la producción de Latinoamérica, la industria brasileña cuenta con un mercado interior dinámico, una importante política de apoyo estatal con estímulos fiscales y una complementariedad productiva y comercial con Argentina, que paulatinamente se está extendiendo a países como Colombia. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, s.f)

En el caso colombiano esta industria automotriz se centra principalmente en tres grandes actividades la cuales son ensamble de vehículos, producción de autopartes y ensamble

de motocicletas, además de esto, su contribución anual al total de la producción industrial del país es del 4% y representa el 6,2% del PIB, logrando emplear casi el 2,5% de la población ocupada. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, s.f) Teniendo en cuenta esto, se puede evidenciar como este sector es una gran industria para el progreso económico, esto se da gracias a la cantidad de empleos que genera ya que son cerca de 24.783 empleos directos lo que permite posicionar la economía en la cuarta en producción de vehículos en Latinoamérica, es por esta razón que los resultados y cifras en cuestión evidencian un camino hacia el desarrollo y la importancia de este sector en la economía colombiana. (Colombia, s.f) Sin embargo, la manufactura colombiana posee un problema en común, este es el déficit de mano de obra calificada para todos estos procesos, lo que perjudica directamente a la productividad y competitividad del país, es por esto que ante el proceso de internacionalización esta problemática debe tener intervención prioritaria ya sea en el sector público o privado. (Mineducación, s.f.)

## **2.2. Clasificación del sector de servicio**

Como se mencionó en el anterior capítulo que habla del marco teórico, la OMC creó el Acuerdo General del Comercio de Servicios, en el cual se crea un marco multilateral de principios y normas para el comercio de servicios que ayuden a generar un equilibrio de derechos y normas a nivel internacional, en este acuerdo participan todos los países miembros de la OMC. Por otro lado, como ya se indicó los modos de suministro son transfronterizos, consumo en el extranjero, presencia comercial y presencia física de personas. (Legiscomex, s.f)

Así mismo, según este acuerdo los servicios se dividen en sectores según su naturaleza, por esta razón el sector en el que trabajará Supermóvil Colombia S.A.S será en los servicios de transporte, en el sector de servicios de transporte por carretera en el subsector de mantenimiento y reparación de equipo de transporte por carretera, la clase del servicio prestado será 61120 de la CPC “Servicios de conservación y reparación de vehículos automotores” el cual indica:

**“6112**

**61120 Servicios de mantenimiento y reparación de vehículos automotores (primera parte de 11.F.d "Mantenimiento y reparación de equipo de transporte por carretera")** Servicios de mantenimiento y reparación de automóviles. Dichos servicios pueden incluir revisión y reglado de motores, reparación y ajuste del carburador, reparación del sistema eléctrico y carga de la batería, reparación y ajuste del mecanismo de la dirección, ajuste y equilibrado de ruedas, reparación de la suspensión, reparación y ajuste de frenos, reparación y ajuste de la transmisión,

reparación del sistema de escape, reparación del sistema de refrigeración, incluida la sustitución de mangueras y otros servicios de mantenimiento y reparación de automóviles. Reparación de la carrocería de automóviles y servicios similares. Dichos servicios pueden consistir en la reparación de puertas y cerraduras, reparación y enderezamiento de parachoques, pintura, reparación de abolladuras de la chapa, reparación de la tapicería y sustitución del parabrisas y ventanillas y otros servicios de reparación de carrocerías de automóviles.

Asimismo, se incluyen aquí los servicios de asistencia en carretera y los servicios de lavado y mantenimiento corriente de automóviles, como servicios de lavado interior y exterior, protección del chasis, servicios de pulido y encerado, etc.

Exclusión: Se incluyen aquí los servicios de reparación de pinchazos, pero los neumáticos regenerados y recauchados se clasifican en la subclase 36120.” (Organización Mundial del Comercio, s.f)

## **2.3. Exportaciones e importaciones del sector de manufactura de transporte**

### **2.3.1. Comportamiento del sector a nivel nacional.**

En esta sección se mostrará el comportamiento del sector a nivel nacional mediante artículos de noticias y estadísticas que se encuentran a lo largo de la investigación, de igual forma se analizarán las exportaciones e importaciones colombianas del sector. Luego se analizarán los departamentos y ciudades más importantes del sector obteniendo información de las cámaras de comercio correspondientes para ver sus aportes y variaciones porcentuales.

En el año 2020 debido a la contingencia sanitaria, los sistemas masivos de transporte sufrieron pérdidas debido a la cuarentena total y por no poder transportar la capacidad total de los buses durante algunos meses del año. La empresa Transmilenio puede tener un balance negativo de COP 394.000 millones si la restricción del 35% del uso de la capacidad total hubiese seguido en el año, esto equivale a transportar a 397 millones de pasajeros menos (Semana, 2020). Esta situación hace que las empresas a la que Supermóvil presta servicios deba realizar ajustes bruscos a sus presupuestos reflejándose en los pagos a sus proveedores. (Semana, 2020) Para Julio de 2020 las ciudades con menos ingresos de los sistemas de transporte público fueron Bogotá (COP 1.1 billones), Medellín (COP 322 millones) y Cali (COP 146 millones). Para evitar el cierre definitivo de las empresas encargadas del transporte público, el gobierno colombiano habilitó créditos para el sostenimiento de las mismas, pero para muchas empresas como algunas de la costa Caribe no es suficiente (Semana, 2020).

Por otro lado, si analizamos el sector manufacturero en Colombia se evidencia que en el año 2019 antes de la coyuntura mundial del Covid 19, el país presentó un crecimiento del



3,3% del PIB y la contribución del comercio al por mayor y al por menor; la reparación de vehículos automotores y motocicletas; el transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida fue del 4,9%, esto indica que al finalizar el año este sector tuvo un crecimiento del 1,5% y su aporte fue satisfactorio en la economía colombiana. Teniendo en cuenta este incremento, se investigó con mayor relevancia el sector manufacturero de la reparación de vehículos gracias a la naturaleza de esta investigación, por consiguiente, se encontró que para el año 2019 la fabricación y mantenimiento de carrocerías para vehículos automotores y remolques tuvo un aumento en su producción del 50,3%, así mismo se obtuvo un aumento de ventas de un 37,2% y en cuanto al tema del empleo este sector manufacturero aumento un 38,5% lo que indica que hubo un aumento significativo que ayudo en un importante crecimiento económico de los hogares colombianos y que permite evidenciar un avance progresivo para las grandes empresas y las empresas Pymes que se dedican a la naturaleza de estos negocios. (ANDIGRAF, 2020)

En cuanto al año 2020, el país comenzó enfrentar desde el mes de marzo una serie de cambios abruptos en la sociedad y la economía ya que inicio con una ola de incertidumbre de lo que estaba sucediendo y lo que se esperaba a un mediano y largo plazo, seguido a esto se tomaron una serie de medidas nacionales para iniciar con un confinamiento total que se extendió con el paso de los meses y lo que condujo a una parálisis económica, es decir, que la mayoría de los sectores económicos tuvieron que cesar actividades total y/o parcialmente y entre estos se encuentra el sector manufacturero con una afectación enorme debido a estas medidas. Es por esto que el comercio quedo netamente cerrado, el transporte masivo relegado a un 35% de su potencial, las empresas con sus empleados trabajando desde casa o algunos otros con contratos suspendidos, o finalizados. Por esta coyuntura la economía mundial se vio seriamente afectada a un nivel histórico, por ende, la economía de nuestro país también ya que el PIB para este año disminuyó un 7,4% y el sector del comercio al por mayor y al por menor; la reparación de vehículos automotores y motocicletas; el transporte y almacenamiento también disminuyeron un 16,5%, debido a esto, la fabricación y mantenimiento de carrocerías para vehículos automotores y remolques no tuvo un buen desempeño ni participación reduciendo de esta manera su producción en un 12,4% al igual que sus ventas y en cuanto a empleo bajo un 4,7% en comparación al año anterior. (ANDIGRAF, 2020)

A continuación, se mostrará el comportamiento y la participación que tiene Colombia en el mercado internacional respecto al sector de servicios de transporte, mediante el análisis de sus exportaciones e importaciones de los últimos cinco años.

### 2.3.1.1. Exportaciones colombianas de servicios de transporte del periodo 2016 – 2020.

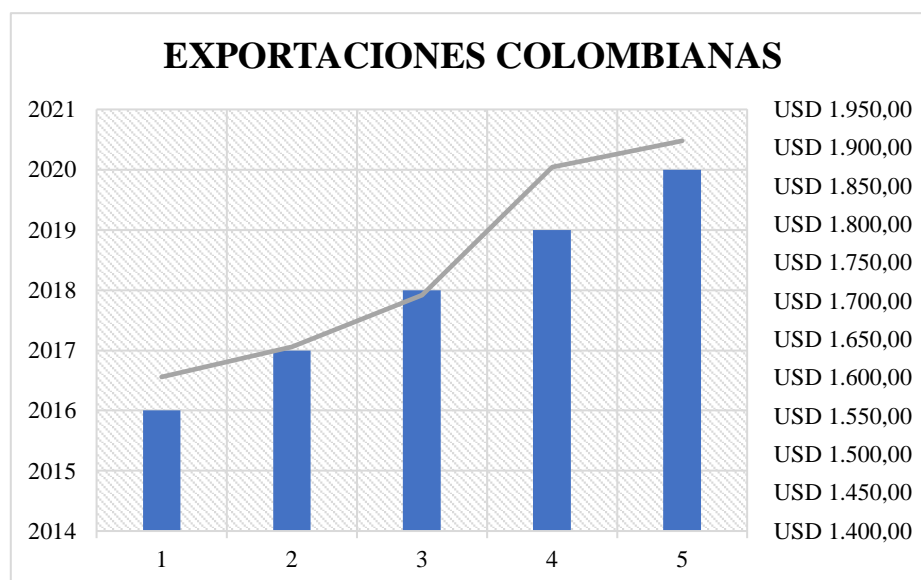
En la tabla 5 y gráfico 5 se muestra los valores y variaciones porcentuales de las exportaciones de Colombia durante los últimos cinco años, estos valores están expresados en millones de dólares y a su vez muestran la variación porcentual de un año a otro. Esto con el fin de determinar el comportamiento colombiano en el mercado internacional.

**Tabla 5. Exportaciones Colombianas 2016 - 2020**

EXPORTACIONES COLOMBIANAS		
AÑO	VALORES	
	MILLONES USD	VAR %
2016	USD 1.601,00	
2017	USD 1.640,00	2,38%
2018	USD 1.708,00	3,98%
2019	USD 1.875,00	8,91%
2020	USD 1.909,00	1,78%
<b>TOTAL</b>	<b>USD 8.733,00</b>	<b>4,26%</b>

Fuente: Elaboración propia, Datos tomado de (Legiscomex, s.f)

**Gráfico 5. Exportaciones Colombianas 2016 - 2020**



Fuente: Elaboración propia, Datos tomado de (Legiscomex, s.f)

Durante los años 2016 al 2019 se observa que hubo un aumento constante de las exportaciones con pequeñas variaciones, pues la más alta fue de 8,91% en el año 2019. Sin embargo, debido a la situación del Covid 19 en el año 2020, la variación fue positiva, pero fue

la más baja de los últimos cinco años con un 1,78%. Todo esto a causa de la disminución del uso del transporte público a nivel mundial por las medidas de contingencia tomadas por los gobiernos de cada nación.

Por otro lado, durante los años del 2016 al 2019 se evidenció que el mercado internacional se mantenía estable dado a que mucha población a nivel mundial está tomando la decisión de tomar transporte público y así disminuir la emisión de gases invernaderos.

En cuanto al mercado del continente americano, Colombia ocupa el octavo puesto y el sexto en Latinoamérica como exportador de estos servicios con un total de USD 8.733 millones en los últimos cinco años. Este posicionamiento da a entender que en América hay un mercado grande que puede ser aprovechado por las empresas colombianas con una buena estrategia donde incluya innovación y diferenciación respecto a la competencia.

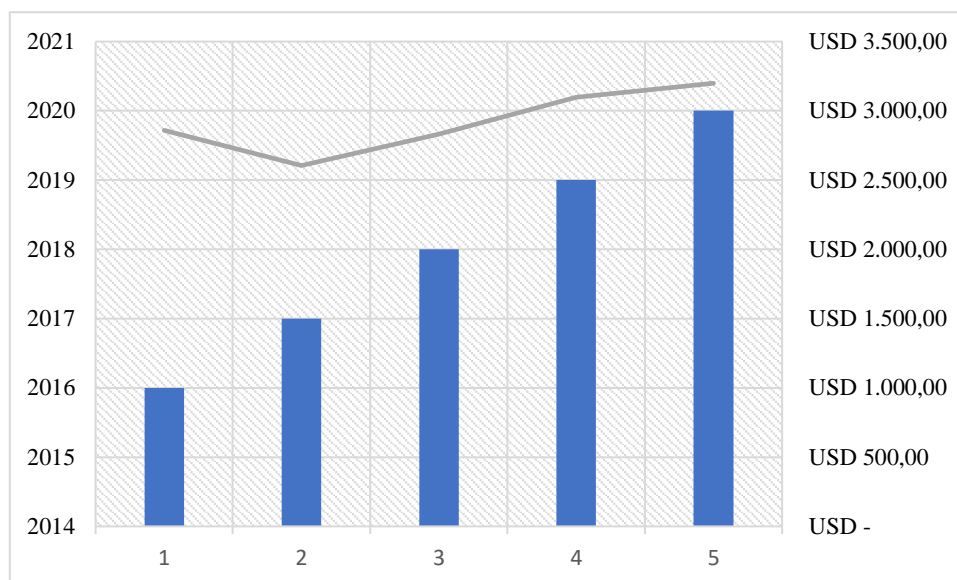
### ***2.3.1.2. Importaciones colombianas de servicios de transporte del periodo 2016 – 2020.***

En el cuadro 6 y gráfico 6 se muestra los valores y variaciones porcentuales de las importaciones de Colombia durante los últimos cinco años, estos valores están expresados en millones de dólares y a su vez muestran la variación porcentual de un año a otro. Esto con el fin de determinar el comportamiento colombiano en el mercado internacional.

**Tabla 6. Importaciones Colombianas 2016 - 2020**

<b>IMPORTACIONES COLOMBIANAS</b>		
<b>AÑO</b>	<b>VALORES</b>	
	<b>MILLONES USD</b>	<b>VARIACIÓN</b>
2016	USD 2.857,00	
2017	USD 2.605,00	-9,67%
2018	USD 2.831,00	7,98%
2019	USD 3.096,00	8,56%
2020	USD 3.199,00	3,22%
<b>TOTAL</b>	<b>USD 14.588,00</b>	<b>2,52%</b>

Fuente: Elaboración propia, Datos tomado de (Legiscomex, s.f)

**Gráfico 6. Importaciones Colombianas 2016 - 2020**

Fuente: Elaboración propia, Datos tomado de (Legiscomex, s.f)

En el lapso de tiempo entre 2016 y 2019 se ve un crecimiento de las importaciones de Colombia siendo el año 2019 el más alto con un 8,56% representando USD 3.096 millones. Al subir las importaciones de esa manera, muestra como otros países han aprovechado el mercado colombiano y lo ven como una oportunidad de crecimiento. Una de las razones que muchos países ven a Colombia atractivo es por su baja diversidad de transporte terrestre, pues no hay transporte ferroviario para transporte de personas quedando solo el sistema de carreteras como la única vía para que los colombianos se puedan transportar de un lugar a otro, de hecho, la única ciudad que tiene metro es Medellín. Sin embargo, en el año 2020 ese crecimiento no fue tan alto (3,22%) debido a la contingencia mundial del Covid 19, pues los gobiernos internacionales decidieron confinar a la mayoría de población haciendo que el uso del transporte público disminuyera de forma abrupta afectando de forma directa al sector.

Colombia ocupa el séptimo puesto en América y el quinto en Latinoamérica con un total de USD 14.588 millones en los últimos cinco años. Esto demuestra que Colombia tiene un mercado considerable debido a su infraestructura vial.

En el sector se muestra un déficit muy alto, pues este tipo de servicio se importa mucho más comparando las exportaciones de Colombia como se evidenció anteriormente. Esto puede ser porque los competidores internacionales tienen un desarrollo e innovación empresarial más alto que las empresas colombianas, esta situación puede hacer reaccionar a los empresarios nacionales para empezar a pensar en nuevas ideas que ayuden al progreso de sus trabajos, pues se debe aprovechar las oportunidades que brinda el mercado internacional.

### 2.3.1.3. Comportamiento en las principales ciudades de Colombia.

En esta sección se analizarán las principales ciudades de Colombia (Cundinamarca, Valle del Cauca y Antioquia) respecto al sector económico en estudio con el objetivo de ver el comportamiento del mercado y la demanda teniendo en cuenta la cantidad de empresas renovadas, creadas y liquidadas en cada departamento.

#### 2.3.1.3.1. Bogotá y Cundinamarca.

En cuanto hablamos del comportamiento del sector en la ciudad capitalina y en el departamento de Cundinamarca, nos dirigimos directamente a indagar y analizar los indicadores que presenta la cámara de comercio de Bogotá, en cuanto a los indicadores que registraron para el año 2019 y 2020 encontramos el comportamiento de las empresas con actividad económica del comercio al por mayor y por menor de reparación de vehículos automotores y motocicletas que se encuentran en la sección G del código CIU, los resultados a continuación. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

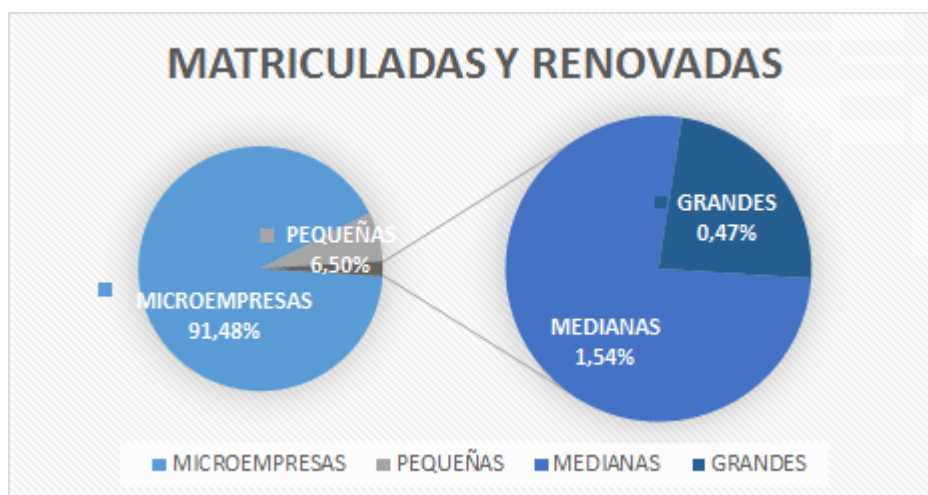
- **Empresas matriculadas y renovadas en el 2019:** para este rubro se encuentran las empresas que para ese tiempo ya estaban constituidas en años anteriores, por ende, su estado son empresas matriculadas y que a su vez este año para seguir con su actividad económica renovaron su matrícula, la siguiente tabla y gráfica muestran este comportamiento.

**Tabla 7. Empresas Matriculadas y Renovadas en el 2019 en Bogotá**

EMPRESAS MATRICULADAS Y RENOVADAS 2019		
TIPO	CANTIDAD	PAR %
MICROEMPRESAS	127.560	91,48%
PEQUEÑAS	9.066	6,50%
MEDIANAS	2.152	1,54%
GRANDES	662	0,47%
TOTAL	139.440	

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

**Gráfico 7. Empresas Matriculadas y Renovadas en el 2019 en Bogotá**



Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

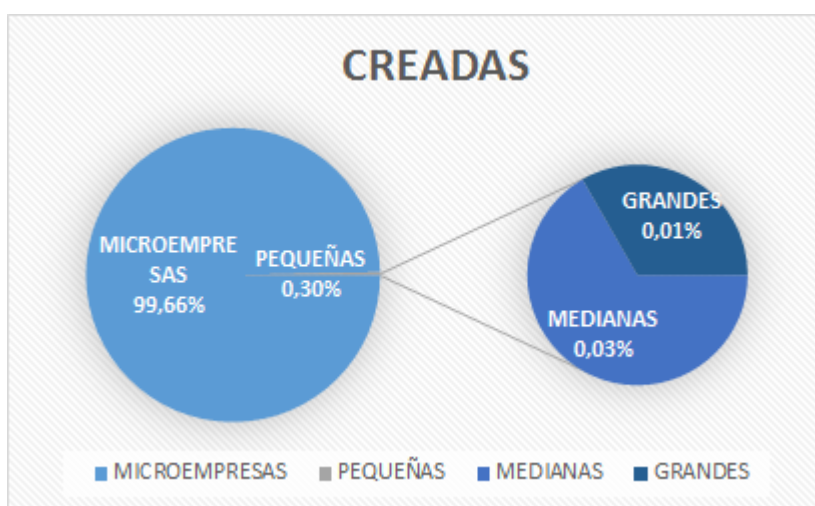
Con los anteriores datos se puede analizar que la participación en este rubro de empresas la actividad económica de las empresas con actividad económica del comercio al por mayor y por menor de reparación de vehículos automotores y motocicletas tiene el mayor porcentaje de participación ya que cuenta con 31,61% en el total de todas las empresas constituidas en este año, esto indica que este sector tiene una gran relevancia en la economía de la ciudad y es uno de los sectores que promueve un mayor porcentaje de empleo. Así mismo, la información indica que las microempresas ocupan un gran porcentaje de participación el cual es el 91,48% que son 127,560 empresas y esto se debe a que como bien se sabe una de las bases de nuestra economía son las pequeñas empresas que están en el mercado, esto se debe a que son las que generan mayor empleo y aportan un porcentaje importante al Producto Interno Bruto. Seguido están las pequeñas empresas con un porcentaje de 6,5% que son 9,066 estas empresas al igual que las micro son esenciales para la economía y son las empresas que se enrután a un crecimiento progresivo, sin embargo, en este sector su presencia no es tan alta. En tercer lugar, se encuentran las medianas empresas con una participación de 1,54% que indican 2,152 empresas y por último están las grandes empresas que tienen un porcentaje mínimo de 0,47% que son 662 empresas.

- **Empresas creadas en el 2019:** en este rubro se encontrará la información de las empresas que se crearon y se constituyeron ante la cámara de comercio con la actividad económica de comercio al por mayor y por menor de reparación de vehículos automotores y motocicletas, estas se dividen según el tamaño de la empresa.

**Tabla 8. Empresas Creadas en el 2019 en Bogotá**

EMPRESAS CREADAS 2019		
TIPO	CANTIDAD	PAR %
MICROEMPRESAS	23.669	99,66%
PEQUEÑAS	71	0,30%
MEDIANAS	6	0,03%
GRANDES	3	0,01%
TOTAL	23.749	

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

**Gráfico 8. Empresas Creadas en el 2019 en Bogotá**

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

Según la información presentada se analiza que casi todas las empresas creadas con esta actividad económica corresponden a microempresas ya que posee el 99,66% del total con una cantidad de 23.669, esto se debe principalmente a que al momento de tomar la decisión de creación de una empresa se inicia con poco personal y poco capital, sin embargo, muestra un escenario a futuro prometedor debido a la capacidad competitiva que hay en el mercado y a su vez muestra la gran competencia en este sector económico, así mismo se evidencia que hay un crecimiento en el mercado manufacturero de la reparación de vehículos y a su vez de la demanda. En segundo lugar, se encuentran las pequeñas empresas con un porcentaje de participación del 0,30% que representa 71 empresas y como se dijo anteriormente es más factible la creación de estas empresas debido a la capacidad financiera de cada una. Seguido se encuentran las medianas empresas con un 0,03% que son tan solo 6 empresas y por último las grandes empresas con una participación del 0,01% que representa 3 empresas, esto se debe a la dificultad de creación de una empresa con gran capacidad en personal y músculo financiero.

Por otro lado, este sector económico tuvo una participación del 30,29% en el total de las empresas creadas en Bogotá para este año, lo que indica una alta oferta de estos servicios en el mercado.

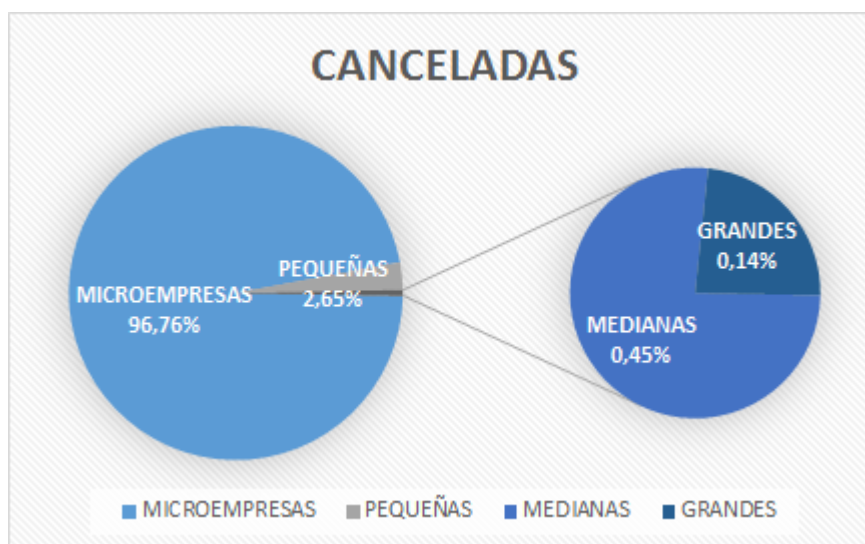
- **Empresas canceladas en el 2019:** en este indicador se encontrará la información de las empresas que decidieron cancelar o eliminar las empresas matriculadas ante la cámara de comercio de Bogotá en el sector económico en estudio.

**Tabla 9. Empresas Canceladas en el 2019 en Bogotá**

EMPRESAS CANCELADAS 2019		
TIPO	CANTIDAD	PAR %
MICROEMPRESAS	9.076	96,76%
PEQUEÑAS	249	2,65%
MEDIANAS	42	0,45%
GRANDES	13	0,14%
TOTAL	9.380	

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

**Gráfico 9. Empresas Canceladas en el 2019 en Bogotá**



Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

Teniendo en cuenta esta información se puede analizar que en respuesta a la gran cantidad de microempresas que se renuevan y se crean, así mismo es mayor el porcentaje de las que cancelan ya que posee el 96,76% que representan 9.076 empresas, esto se debe a que como son empresas tan pequeñas con un musculo pequeño es complejo permanecer en un mercado tan competitivo como lo es en este sector económico, seguido de estas se encuentran las empresas pequeñas con una participación del 2,65% que son 249 empresas que al igual que



las micro y por su composición pequeña es difícil mantenerse en este mercado. En tercer lugar, están las medianas empresas con un 0,45% que representa 42 empresas y comparando este número con el número de empresas creadas es alto y negativo. Por último, están las grandes empresas con 0,14% que son 13 empresas que al igual que las medianas son mal las empresas que cancelaron que las que se crearon. Se puede concluir con este análisis que la deserción de las empresas se debe principalmente a la alta competitividad que maneja este sector económico en el mercado, ya que, así como crece la demanda así mismo la oferta y los precios y calidad tienen mucho en juego. Por otro lado, en el total de empresas que cancelaron en este año de todos los sectores económicos, este sector represento el 34,62% siendo el más alto.

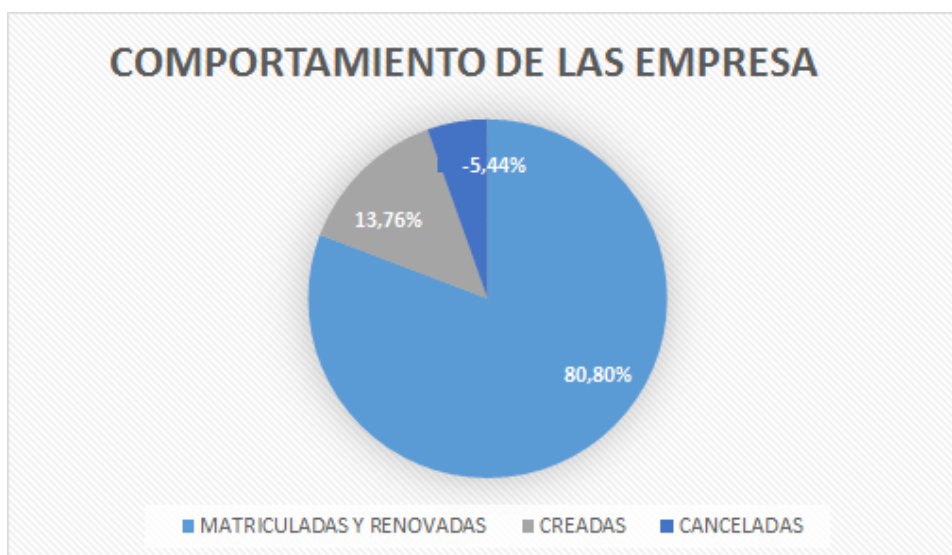
- **Comportamiento de las empresas en el año 2019:** en este rubro se condensa la información del comportamiento de las empresas del sector económico en estudio, con el fin de comprender con mayor exactitud el mercado de reparación de vehículos y motocicletas para el año 2019.

**Tabla 10. Comportamiento de las Empresas en el 2019 en Bogotá**

COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS 2019		
TIPO	CANTIDAD	PAR %
MATRICULADAS Y RENOVADAS	139.440	90,66%
CREADAS	23.749	15,44%
CANCELADAS	(9.380)	-6,10%
TOTAL	153.809	

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

**Gráfico 10. Comportamiento de las Empresas en el 2019 en Bogotá**



Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

En cuanto al comportamiento que tuvieron las empresas del sector del comercio al por mayor y por menor de reparación de vehículos automotores y motocicletas para este año y en primer lugar el 80,80% fueron empresas matriculadas y renovadas, lo que indica que para este año la oferta del sector continuó con 139.440 empresas, en segundo lugar están las empresas creadas con un 13,76% que refieren a 23.749 empresas que permitieron crecer el sector económico, y por último están las empresas canceladas que representaron el 5,44% disminuyendo la cantidad de empresas con 9.380. Esto indica que al finalizar el año 2019 quedaron 153.809 empresas en la ciudad de Bogotá.

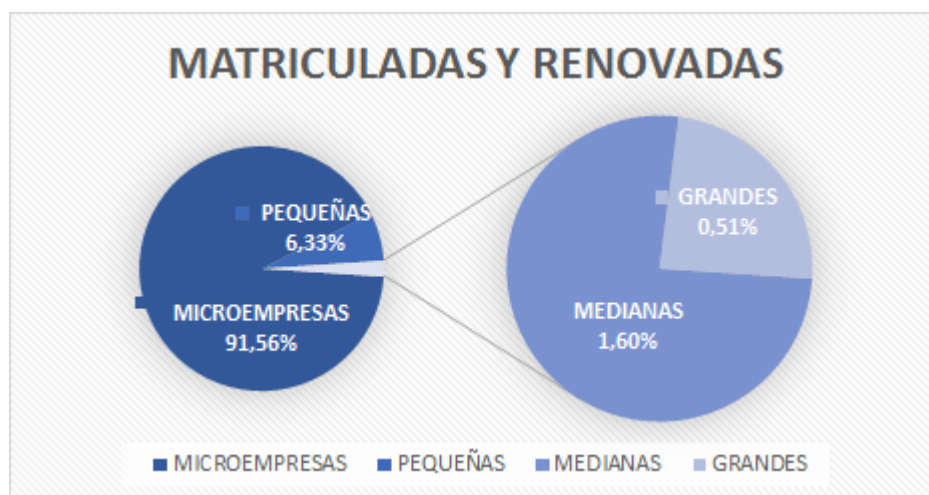
- **Empresas matriculadas y renovadas en el 2020:** la siguiente información muestra para el año 2020 las empresas que matricularon y renovaron sus empresas de este sector económico en Bogotá y los 59 municipios en jurisdicción de la CBB en Cundinamarca.

**Tabla 11. Empresas Matriculadas y Renovadas en el 2020 en Bogotá**

EMPRESAS MATRICULADAS Y RENOVADAS 2020		
TIPO	CANTIDAD	PAR %
MICROEMPRESAS	137.328	91,56%
PEQUEÑAS	9.494	6,33%
MEDIANAS	2.404	1,60%
GRANDES	761	0,51%
TOTAL	149.987	

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

**Gráfico 11. Empresas Matriculadas y Renovadas en el 2020 en Bogotá**



Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

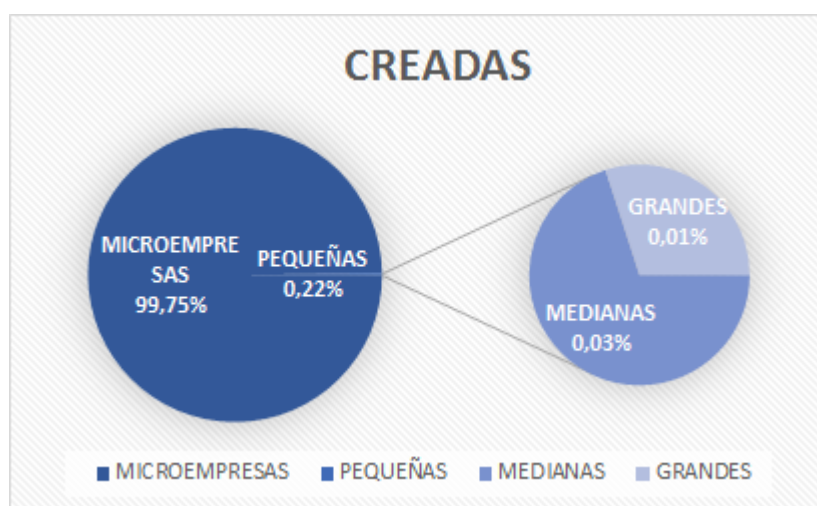
Teniendo en cuenta esta información se afirma que al igual que el año anterior el mayor porcentaje de empresas creadas y renovadas son microempresas ya que tiene el 91,56% que refieren 137.328 empresas, en comparación a la cantidad del año 2019 aumentaron un 7,11% lo que indica que a pesar de coyuntura mundial este sector sigue en un crecimiento progresivo. Seguidas están las pequeñas con 6,33% que son 1.494 empresas y en comparación al año anterior también aumento un 4,11%, en tercer lugar están las medianas empresas que representan 2.404 empresas aumentando de un año a otro en un 10,48% que se da gracias a que muchas empresas pequeñas matriculadas logran alcanzar un crecimiento financiero y de capital humano, por último las empresas grandes que poseen el 0,51% que son 761 empresas y a comparación del año anterior estas aumentaron un 13,01% lo que indica el crecimiento de muchas empresas medianas. Por otro lado, la participación que tuvieron estas empresas en todos los sectores económicos fue de 31,01% manteniéndose como el sector con mayor volumen de empresas.

- **Empresas creadas en el 2020:** la siguiente información muestra la cantidad de empresas que fueron creadas y registradas ante la cámara de comercio según el tamaño de cada una para el año 2020 y su comportamiento respecto al año anterior.

**Tabla 12. Empresas Creadas en el 2020 en Bogotá**

EMPRESAS CREADAS 2020		
TIPO	CANTIDAD	PAR %
MICROEMPRESAS	26.390	99,75%
PEQUEÑAS	57	0,22%
MEDIANAS	7	0,03%
GRANDES	3	0,01%
TOTAL	26.457	

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

**Gráfico 12. Empresas Creadas en el 2020 en Bogotá**

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

Con los anteriores datos se analiza que para este año el comportamiento de las empresas creadas es similar al de año pasado, ya que en primer lugar y en casi todo el porcentaje se encuentran las microempresas con un 99,75% de participación que representan 26.390 empresas que a comparación de al año anterior aumentaron un 10,31%, en segundo lugar están las empresas pequeñas con un 0,22% de participación que son 57 empresas, sin embargo, este rubro fue el único que tuvo una disminución en comparación al año anterior con -24,56%, en tercer lugar están las medianas empresas con una participación del 0,03% que son 7 empresas y comparándolas con el año anterior estas aumentaron un 14,29% y por ultimo las grandes empresas que poseen el 0,01% que representan 3 empresas y al igual que el año anterior tuvieron la misma cantidad de esta manera no hubo variación porcentual. En cuanto a la participación que tuvo el sector económico en estudio en el total de las empresas creadas en todos los sectores fue de 36,98% indicando que a pesar de que disminuyeron las pequeñas empresas sigue teniendo el mayor impacto en cuanto a la cantidad de oferta en el mercado.

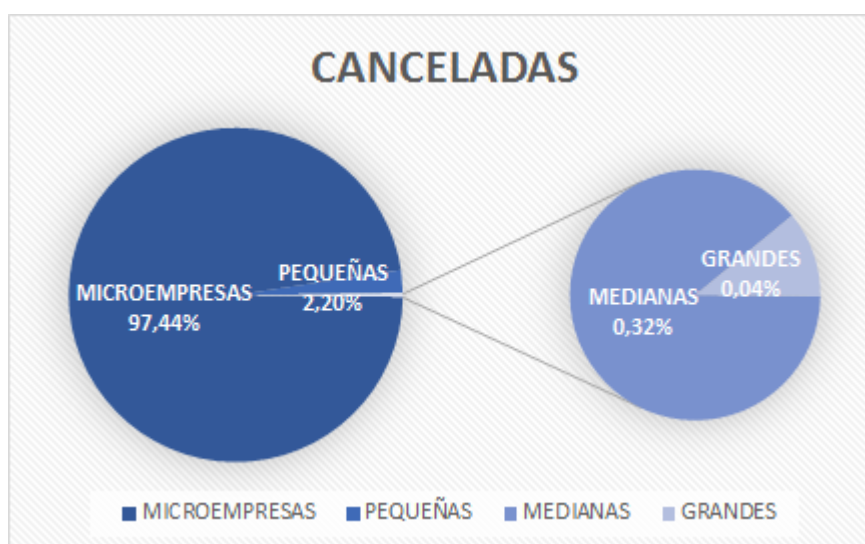
- **Empresas canceladas en el 2020:** en la siguiente información se encuentran todas las empresas que cancelaron su matrícula en el sector económico del comercio al por mayor y por menor de reparación de vehículos automotores y motocicletas en el año 2020.

**Tabla 13. Empresas Canceladas en el 2020 en Bogotá**

EMPRESAS CANCELADAS 2020		
TIPO	CANTIDAD	PAR %
MICROEMPRESAS	7.298	97,44%
PEQUEÑAS	165	2,20%
MEDIANAS	24	0,32%
GRANDES	3	0,04%
TOTAL	7.490	

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

**Gráfico 13. Empresas Canceladas en el 2020 en Bogotá**



Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

Según la información anterior se analiza que al igual que el año anterior el orden de las empresas es el mismo ya que en primer lugar están las microempresas con un 97,44% de participación que equivalen a 7.298 empresas y en comparación al año anterior estas disminuyeron un -24,36%, en segundo están las pequeñas empresas que poseen el 2,20% que son 165 empresas y a diferencia del año 2019 disminuyeron un -50,91%, en tercer lugar están las empresas medianas con un 0,32% que representa 24 empresas y en comparación al año anterior disminuyó un -75% y en último lugar están las grandes empresas que representan el 0,04% y comprenden tan solo 3 empresas que comparándolas con el año 2019 tuvieron una gran disminución del -333,33%. Todo esto indica que a pesar de la incertidumbre económica

que hubo en el año 2020 las empresas no tomaron la decisión de cerrar sus empresas a diferencia de la cantidad que cerraron en el 2019. Por otro lado, la participación que tuvieron las empresas en este rubro frente a todos los sectores económicos fue de 34,30% debido a su gran participación en el mercado.

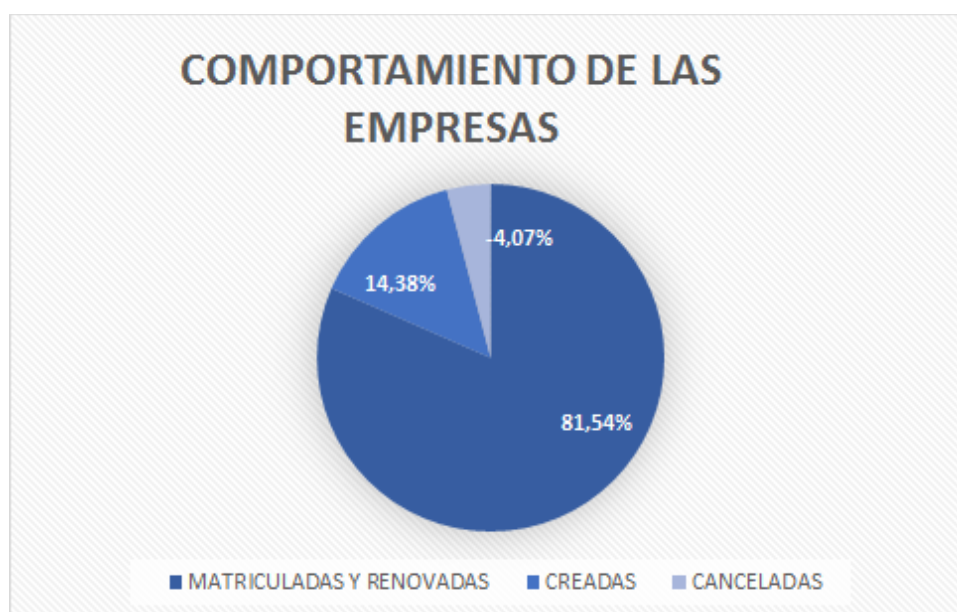
- **Comportamiento de las empresas en el año 2020:** a continuación, se presenta el total de la información anteriormente mencionada, con el fin de identificar con mayor precisión el comportamiento del sector económico en mención.

**Tabla 14. Comportamiento de las Empresas en el 2020 en Bogotá**

COMPORTAMIENTO DE LAS EMPRESAS 2020		
TIPO	CANTIDAD	PAR %
MATRICULADAS Y RENOVADAS	149.987	88,77%
CREADAS	26.457	15,66%
CANCELADAS	(7.490)	-4,43%
TOTAL	168.954	

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

**Gráfico 14. Comportamiento de las Empresas en el 2020 en Bogotá**



Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

En cuanto al comportamiento que tuvieron las empresas en este sector económico se evidencia que a pesar de las problemáticas económicas y de salud que vivió la capital y el departamento para el año 2020 hubo crecimiento en cuanto al total de empresas que se dedican a este negocio, en el total de empresas matriculadas y renovadas fueron 149.987 obteniendo

una participación del 81,54% y que en comparación al año 2019 aumentaron un 7,03%, para las empresas matriculadas fueron un total de 26.457 y posee el 14,38% del total y a comparación del año anterior también tuvo aumento del 10,24%, por ultimo las empresas canceladas tuvieron un total de 7.490 indicando el 4,07% en el total y a diferencia del año anterior tuvieron una disminución del -25,23% indicando este indicador como algo positivo ya que son menos la cantidad de empresas que se eliminaron en el mercado, permitiendo de esta forma una mayor presencia en los sectores económicos; en cuanto al total de empresas que quedaron para el 2020 fueron 168.954.

- **Exportaciones del sector económico del año 2020:** En cuanto a las exportaciones que se realizaron en el año 2020 en Bogotá y Cundinamarca para el sector económico del comercio al por mayor y por menor de reparación de vehículos automotores y motocicletas son las siguientes:

**Tabla 15. Exportaciones de Servicios de Reparación de Vehículos y Motocicletas en el 2020 en Bogotá y Cundinamarca**

EXPORTACIONES 2020				
CIU	SECTOR	BOGOTÁ	CUND	TOTAL
Sección A	Agricultura, Ganadería, Caza, Selvicultura y Pesca	\$ 409.249.703	\$ 406.273.564	\$ 815.523.267
Sección B	Explotación de minas y canteras.	\$ 6.683.355	\$ 61.573.393	\$ 68.256.748
Sección C	Industrias Manufactureras.	\$ 832.539.241	\$ 510.201.200	\$ 1.342.740.441
Sección E	Distribución de agua, evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental.	\$ 82.653	\$ 1.113.413	\$ 1.196.066
Sección G	Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas.	\$ 31.291	\$ -	\$ 31.291
Sección H	Transporte y Almacenamiento.	\$ 6.469	\$ -	\$ 6.469
Sección J	Información y Comunicaciones.	\$ 11.804.012	\$ 1.734.068	\$ 13.538.080
Sección R	Actividades artísticas de entretenimiento y recreación.	\$ 2.536.340	\$ 1.000	\$ 2.537.340
	Sin definir	\$ 3.211.135	\$ 843.893	\$ 4.055.028
TOTAL		\$ 1.266.144.199	\$ 981.740.531	\$ 2.247.884.730

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

Estas exportaciones del sector económico en estudio tuvieron un total de 31.291 millones que equivalen al 0,0025% del total de las exportaciones que realizaron todos los

sectores económicos en el mismo año las cuales fueron 1.266.144 millones, para el caso de Cundinamarca no se registraron exportaciones. Esto indica que el sector tiene poca participación en las exportaciones colombianas debido a que la mayoría de las empresas que están en el mercado se dedican únicamente a crecer en el mercado capitalino o el mercado nacional, lo que a su vez indica que la competencia internacional es más alta a las capacidades que cuentan estas empresas en la actualidad y por ende entre sus metas y objetivos no está la internacionalización, sin embargo, con la anterior información de las empresas que están en este mercado y negocio se deduce que la competencia local anualmente aumenta lo que permite que la internacionalización sea una opción para perdurar en el mercado nacional e internacional.

- **Importaciones del sector económico del año 2020:** en cuanto a las importaciones que se realizaron en el año 2020 de Bogotá y Cundinamarca para el sector económico del comercio al por mayor y por menor de reparación de vehículos automotores y motocicletas son las siguientes:

**Tabla 16. Importaciones de Servicios de Reparación de Vehículos y Motocicletas en el 2020 en Bogotá y Cundinamarca**

IMPORTACIONES 2020				
CIU	SECTOR	BOGOTÁ	CUND	TOTAL
Sección A	Agricultura, Ganadería, Caza, Selvicultura y Pesca	\$ 378.042.649	\$ 92.720.996	\$ 470.763.646
Sección B	Explotación de minas y canteras.	\$ 16.907.248	\$ 5.391.103	\$ 22.298.351
Sección C	Industrias Manufactureras.	\$ 9.797.800.506	\$ 1.751.412.478	\$ 11.549.212.984
Sección D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado.	\$ 20.928.106	\$ 5.023.654	\$ 25.951.760
Sección E	Distribución de agua, ecavacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental.	\$ 514.654	\$ -	\$ 514.654
Sección G	Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas.	\$ 28.338	\$ -	\$ 28.338
Sección H	Transporte y Almacenamiento.	\$ 1.357	\$ -	\$ 1.357
Sección J	Información y Comunicaciones.	\$ 27.920.594	\$ 6.922.112	\$ 34.842.706
Sección M	Actividades profesionales, científicas y técnicas	\$ 909	\$ 1.173	\$ 2.082



Sección R	Actividades artísticas de entretenimiento y recreación.	\$ 333.089	\$ 1.324	\$ 334.413
	Sin definir	\$ 2.626.003	\$ 93.931	\$ 2.719.934
TOTAL		\$ 10.245.103.453	\$ 1.861.566.771	\$ 12.106.670.225

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

Para este año en la ciudad de Bogotá tuvo un total de 28.338 millones de importaciones que equivalen al 0,00028% del total de las importaciones que realizaron todos los sectores económicos en el mismo año las cuales fueron 10.245.103.452 millones, para el caso de Cundinamarca no se registraron importaciones. Con esta información se puede afirmar que, así como las exportaciones de este sector son bajas, las importaciones al igual, esto indica que responde al comportamiento internacional que tiene el país en cuanto a estos servicios, en cuanto a la balanza comercial es positiva con 2.953 millones de diferencia. Esto indica que es alta la competencia que se maneja en la ciudad y por ende no hay mucha presencia de empresas extranjeras que presten estos servicios.

#### 2.3.1.3.2. Valle del Cauca.

Seguido de la ciudad de Bogotá estudiaremos el comportamiento del sector económico en estudio en la ciudad de Cali ya que esta es una de las principales ciudades del país y gran parte de la manufactura se encuentra en esta ciudad, por ende, aporta un porcentaje alto al PIB de la nación y permitirá analizar la situación del sector económico de reparación de vehículos y motocicletas a mayor profundidad, para esto tomaremos información de la Cámara de Comercio de Cali. (Cámara de Comercio de Cali, 2020)

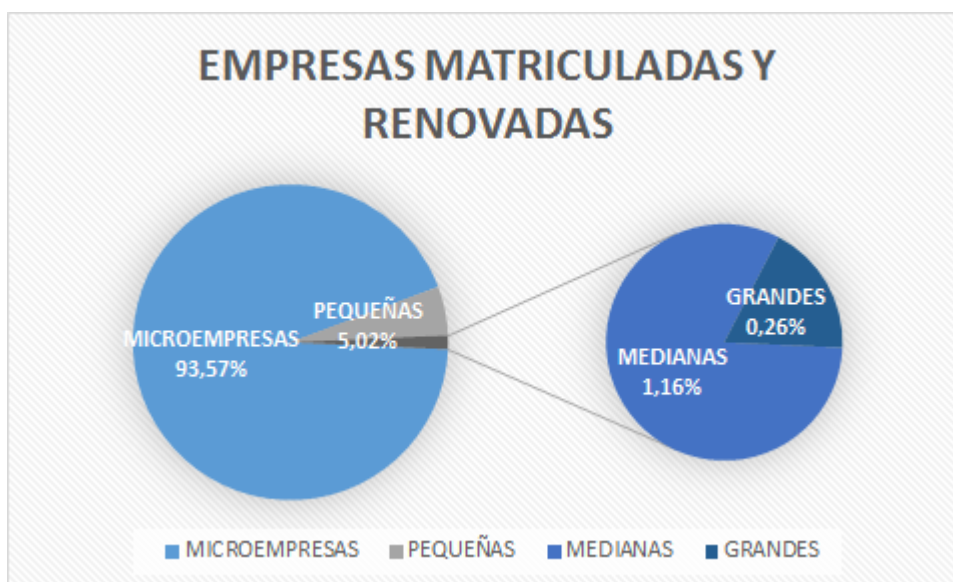
- **Empresas matriculadas y renovadas 2019:** a continuación, se presenta la información de las empresas que para el año 2019 se encontraban matriculadas y renovadas ante la cámara de comercio como empresas dedicadas a la venta al por mayor y por menor de reparación de vehículos y motocicletas.

**Tabla 17. Empresas Matriculadas y Renovadas en el 2019 en Cali**

EMPRESAS MATRICULADAS Y RENOVADAS 2019		
TIPO	CANTIDAD	PAR %
MICROEMPRESAS	36.269	93,57%
PEQUEÑAS	1.944	5,02%
MEDIANAS	448	1,16%
GRANDES	99	0,26%
TOTAL	38.760	

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Cali, 2020)

**Gráfico 15. Empresas Matriculadas y Renovadas en el 2019 en Cali**



Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Cali, 2020)

Analizando la anterior información indica que al igual que en la ciudad de Bogotá las microempresas tienen mayor participación con el 93,57% que responden a 36.269 empresas del total de las matriculadas y renovadas, esto se debe como respuesta al mercado y la capacidad financiera que tienen las empresas; en segundo lugar, están las pequeñas empresas con un total de 1.944 de empresas que representan el 5,02% del total, seguidas están las medianas con 1,16% que son 448 empresas y por último las grandes empresas con una participación en 0,26% que corresponden a 99 empresas. Por otro lado, este sector económico tiene participación de 38,23% del total de las empresas creadas de todos los sectores económicos siendo en este rubro el sector que más aporta en cuanto a las empresas que hay en este mercado, notamos que esta ciudad tiene un comportamiento similar a la ciudad de Bogotá según los indicadores que presentan las cámaras de comercio.

- **Empresas matriculadas y renovadas 2019 vs 2020:** en la siguiente tabla se encuentra la información acerca de la cantidad de empresas que se matricularon y renovaron sus negocios, estas empresas están divididas por sectores y se evidencia la variación de un año a otro y la participación porcentual que tiene cada sector, para continuar con la investigación se analizará las empresas del sector de transporte.

**Tabla 18. Empresas Matriculadas y Renovadas en el 2019 Vs. 2020**

<b>EMPRESAS MATRICULADAS Y RENOVADAS 2019 vs 2020</b>				
<b>SECTOR</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>PART %</b>	<b>VAR %</b>
COMERCIO	38.761	36.128	38,6%	-7,29%
INDUSTRIA	12.370	11.108	11,9%	-11,36%
ALOJAMIENTO Y COMIDA	9.146	7.324	7,8%	-24,88%
ACT. PROFESIONALES	7.105	6.695	7,1%	-6,12%
OTROS SERVICIOS	5.753	4.668	5,0%	-23,24%
CONSTRUCCIÓN	4.784	4.427	4,7%	-8,06%
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS	4.814	3.978	4,2%	-21,02%
ACT. INMOBILIARIAS	3.165	3.072	3,3%	-3,03%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	2.896	2.797	3,0%	-3,54%
<b>TRANSPORTE</b>	<b>2.779</b>	<b>2.630</b>	<b>2,8%</b>	<b>-5,67%</b>
SALUD	2.218	2.045	2,2%	-8,46%
ACT. FINANCIERAS	2.133	1.946	2,1%	-9,61%
AGRICULTURA	1.800	1.706	1,8%	-5,51%
ACT. ARTÍSTICAS	1.601	1.316	1,4%	-21,66%
EDUCACIÓN	1.161	995	1,1%	-16,68%
TRATAMIENTO DE AGUAS	567	519	0,6%	-9,25%
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD Y GAS	125	120	0,1%	-4,17%
MINAS	146	117	0,1%	-24,79%
ADMIN. PÚBLICA	46	34	0,0%	-35,29%
HOGARES COMO EMPLEADORES	8	10	0,0%	20,00%
<b>TOTAL</b>	<b>103.397</b>	<b>93.655</b>	<b>100,0%</b>	<b>-10,40%</b>

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Cali, 2021)

Se evidencia que para el sector de transporte la cantidad de empresas matriculadas y renovadas tienen una disminución comparándolas del año 2019 al año 2020 esta es de -5,67%

esto se debe principalmente a la coyuntura mundial que se vicio en el año 2020 ya que sectores como el transporte se vieron fuertemente golpeados debido a las altas restricciones del gobierno para evitar los contagios, por otro lado, en la ciudad de Cali este sector no tiene una gran participación en comparación a los demás, por esta razón se puede decir que no es un mercado tan amplio para nuevos competidores.

### 2.3.1.3.3. Antioquia.

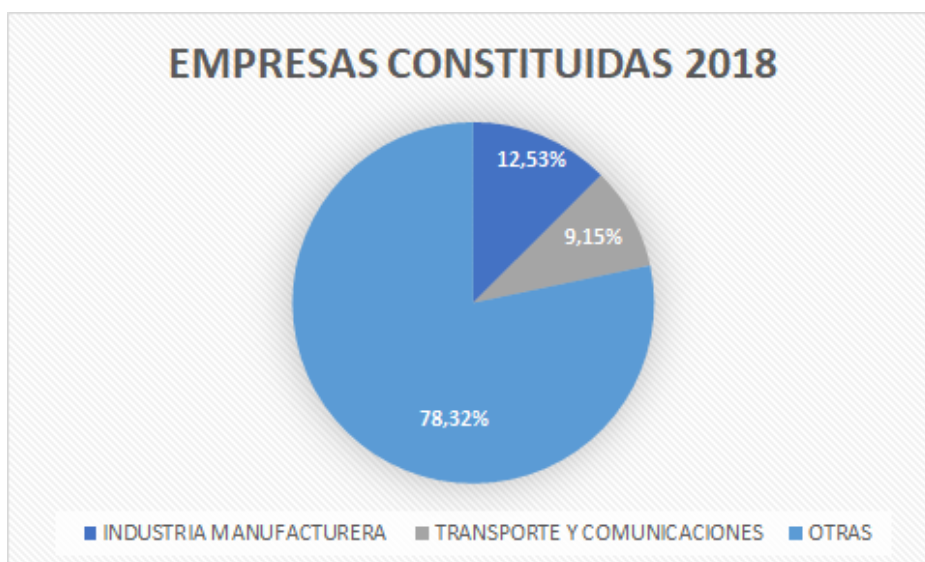
Antioquia es uno de los departamentos más importantes de Colombia y por esa razón también es una de las más industrializadas. Gracias a su desarrollo, principalmente en la ciudad de Medellín, es uno de los lugares donde más se constituyen empresas en Colombia, por lo que su aporte al PIB es uno de los más altos. A continuación, se mostrará la variación empresarial del departamento antioqueño. (Cámara de Comercio de Medellin para Antioquia, 2020)

- **Empresas Constituidas:** a continuación, se mostrará la variación de las empresas constituidas en los años 2018 y 2019 en el departamento de Antioquia teniendo en cuenta las industrias relacionadas a la mano de obra y transporte.

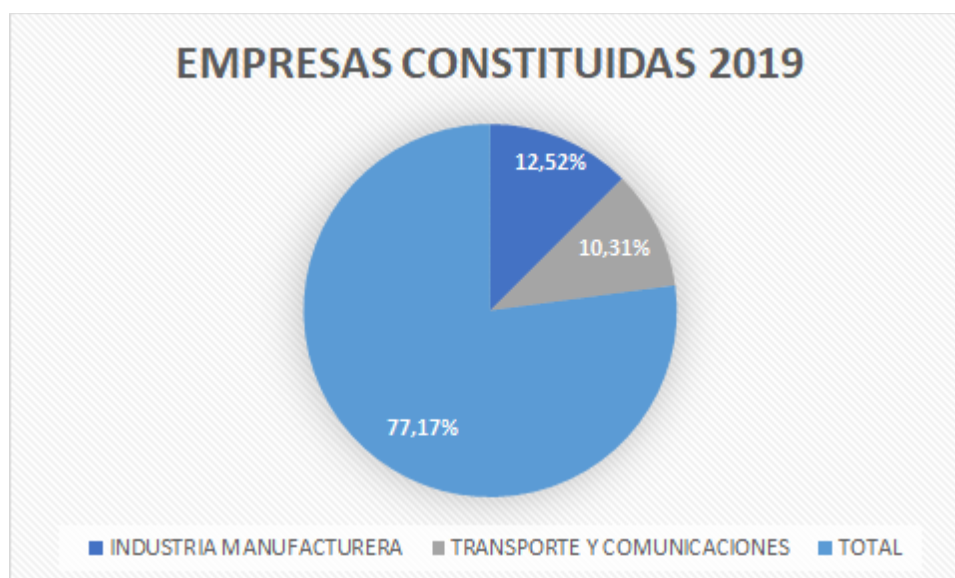
**Tabla 19. Empresas Constituidas en los Años 2018 y 2019 en Antioquia**

EMPRESAS CONSTITUIDAS						
	2018			2019		
	N.	CAPITAL	PAR N.%	N.	CAPITAL	PAR N.%
INDUSTRIA MANUFACTURERA	990	67.177.335	12,53%	1.120	67.583.738	12,52%
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	723	31.832.420	9,15%	923	41.042.482	10,31%
TOTAL	7.903	414.833.497	78,32%	8.949	408.234.398	77,17%

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Medellin para Antioquia, 2020)

**Gráfico 16. Empresas Constituidas en el 2018 en Antioquia**

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2020)

**Gráfico 17. Empresas Constituidas en el 2019 en Antioquia**

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2020)

De acuerdo a la tabla 17 nos damos cuenta de que hubo un incremento de creación de empresas comparando el año 2018 con el 2019. Las empresas de la industria manufacturera equivalen un 12,53% del total de las empresas de todos los sectores en el año 2018 según la cámara de comercio, mientras que en el año 2019 equivale el 12,52%. En el año 2019 se ve un número menor si se compara con el 2018, no obstante, esa situación se da debido que en el año 2019 se generaron 330 empresas más que en el 2018. De igual forma, las empresas del sector

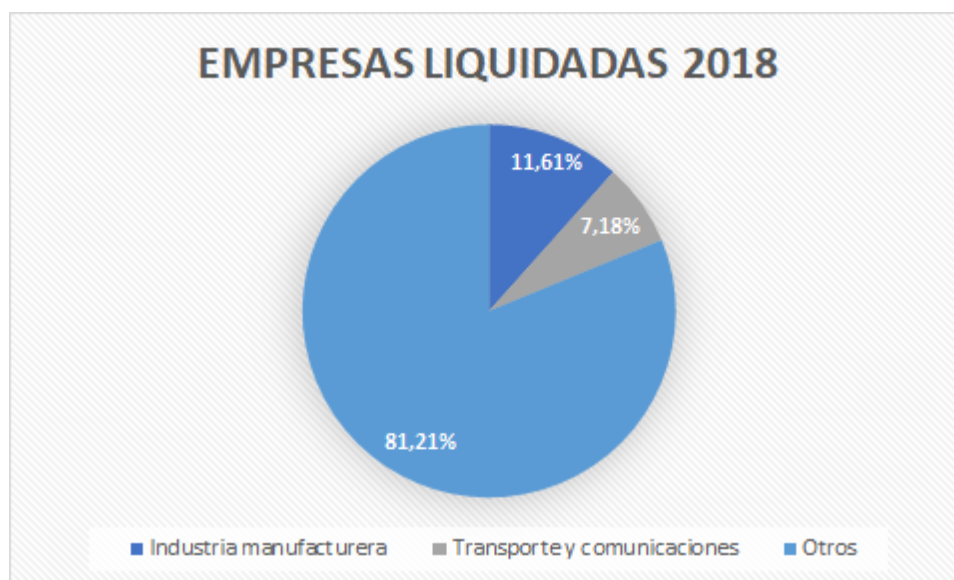
Transporte y Comunicaciones equivalen un 9,15% del total de las empresas de todos los sectores en el año 2018, mientras que en el año 2019 equivale el 10,31%. En cuanto a los sectores de industrias manufactureras y transporte y comunicaciones, se evidencia un incremento de capital generado en el año, dando a entender que en el departamento hubo un buen rendimiento en ambos sectores.

- **Empresas Liquidadas:** aquí se muestra las empresas liquidadas con el capital hecho en los años 2018 y 2019 en el departamento dando a entender por empresas liquidadas a aquellas que ya cerraron por cualquier motivo y ya no existe más en la actualidad.

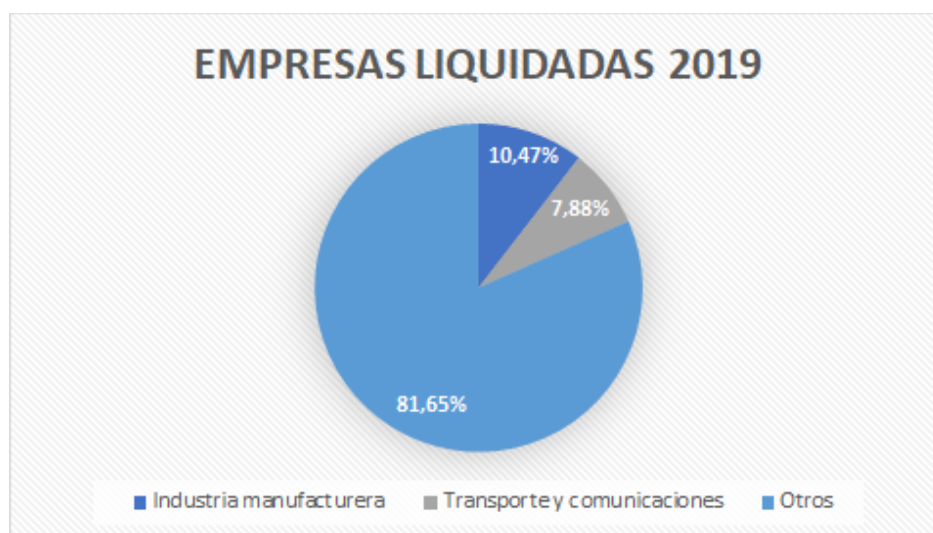
**Tabla 20. Empresas Liquidadas en los Años 2018 y 2019 en Antioquia**

EMPRESAS LIQUIDADAS						
	2018			2019		
	N.	CAPITAL	PAR N.%	N.	CAPITAL	PAR N.%
INDUSTRIA MANUFACTURERA	215	10.426.837	11,61%	202	8.081.277	10,47%
TRANSPORTE Y COMUNICACIONES	133	8.801.429	7,18%	152	17.682.876	7,88%
OTROS	1.852	187.400.003	81,21%	1.929	115.380.467	81,65%

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2020)

**Gráfico 18. Empresas Liquidadas en el 2018 en Antioquia**

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2020)

**Gráfico 19. Empresas Liquidadas en el 2019 en Antioquia**

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2020)

Inicialmente se evidencia que la variación porcentual del año 2018 al 2019 de las empresas liquidadas del sector de la industria manufacturera fue de aproximadamente  $-6,05\%$ , lo que indica menos deserción de las empresas que por su naturaleza se dedican a la mano de obra, por lo tanto, es un escenario positivo para el departamento ya que son menos la cantidad de personas que pierden sus empleos, logrando que más hogares sigan obteniendo calidad de vida y así obtener mejor desarrollo económico y social. Por otro lado, esto indica que la demanda del mercado Antioqueño tuvo un comportamiento estable que ayudó a que las

empresas no se vieran en la obligación de cerrar sus puertas. En segundo lugar, se observa que para el año 2018 las empresas del sector de la industria manufacturera representaron un 11,61% del total de las empresas de los sectores económicos con presencia en el departamento, mientras que en el 2019 obtuvo una participación del 10,47% del total, lo que corrobora la disminución de las empresas de este rubro.

Ahora bien, para el sector de Transporte y Comunicaciones la variación porcentual que obtuvo del año del 2018 al 2019 fue de 14,29% lo que muestra un aumento significativo de las empresas que tuvieron la obligación de liquidarse afectando la economía de este sector y del departamento, así mismo, esto indica que la demanda de este sector disminuyó y la competencia aumentó afectando directamente a empresas pequeñas ya que no cuentan con la capacidad financiera y operativa de hacer frente a estas amenazas en la mayoría de casos. En cuanto a las empresas liquidadas que se dedican al transporte y la comunicación para el año 2018 tuvieron una participación del 7,18% del total de las empresas liquidadas en todos los sectores económicos y para el año 2019 obtuvieron una participación del 7,88% del total que de igual forma evidencia un aumento.

En el departamento antioqueño se puede observar que el sector estuvo estable con tendencia a aumentar hasta el año 2019. Antioquia no es el departamento que más crea empresas de servicios del sector estudiado debido a que su capital tiene varias alternativas de transporte como el metro y el metrocable, generando empresas más diversificadas a los tipos de transporte presentes en el departamento. Sin embargo, en el 2019 el número de empresas creadas fue mucho mayor que las empresas liquidadas, por lo que se puede concluir que la población antioqueña veía potencial en el sector antes de que el Covid 19 llegara a Colombia.

### **2.3.2. Comportamiento del sector a nivel Internacional.**

Para el estudio del comportamiento del sector de mantenimiento para vehículos de transporte a nivel internacional se utilizó información de la base de datos LegisComex la cual divide los servicios de transporte en una sola categoría y toma como referencia las definiciones que tiene la OMC en el Acuerdo General de Servicios en la sección de servicios de transporte terrestre, tal como se indicó anteriormente en la clasificación del sector de servicio. Así mismo, la información de cada país se dividirá según al continente al que pertenezca para de esta manera condensar los resultados. Por último, se tomaron los datos de las exportaciones e importaciones de cada país en los últimos cinco años, es decir, desde el año 2016 hasta el año 2020, luego de esto se realizó el total de estos cinco años por país y se tomó como un solo valor, para luego analizar los valores por continente y entender su comportamiento.



### 2.3.2.1. Comportamiento del sector en el continente africano.

En el caso de este continente hay un panorama un poco desalentador ya que como bien se sabe la mayoría de estos países no cuentan con un desarrollo económico eficiente y esto se ve reflejado en la infraestructura y los servicios de transporte que implementan, esto se debe principalmente a que estos servicios no responden adecuadamente al crecimiento poblacional que hay en las ciudades, por ende, se obstaculiza la movilidad y esto trae como consecuencia la pobreza en este sector, ya que si este sector fuera más dinámico impulsaría la creación de empleos especializados y contribuiría en gran medida al desarrollo social y económico. (Banco Mundial, 2014) A continuación, se presentan las estadísticas de las exportaciones e importaciones de servicios de transporte.

#### 2.3.2.1.1. Exportaciones de servicios de transporte.

En la siguiente tabla se presentan el total de las exportaciones de los últimos cinco años de los principales países del continente, estos datos están en millones de dólares y a su vez el promedio de la variación porcentual que tienen estas, con el fin de identificar el comportamiento de las exportaciones de servicios de transporte del continente africano.

**Tabla 21. Exportaciones Africanas 2016 - 2020**

AFRICA EXPORTACIONES 2016 – 2020		
PAÍS	TOTAL MILLONES USD	VARIACIÓN
EGIPTO	USD 43.865,00	-3,81%
MOROCCO	USD 15.615,00	6,77%
ETIOPIA	USD 13.978,00	9,13%
SUDAFRICA	USD 11.295,00	-4,23%
NIGERIA	USD 8.072,00	-0,48%
KENIA	USD 7.098,00	-1,24%
TUNEZ	USD 5.158,00	6,93%
TANZANA	USD 4.448,00	5,82%
CAMERÚN	USD 2.917,00	9,84%
MOZAMBIQUE	USD 2.226,00	0,66%
GHANA	USD 2.192,00	-10,65%
SUDÁN	USD 1.987,00	-18,43%
ISLA MAURICIO	USD 1.894,00	3,40%
MADAGASCAR	USD 1.132,00	-2,44%
SEYCHELLES	USD 994,00	-6,54%

UGANDA	USD	824,00	7,08%
RUANDA	USD	576,00	12,66%
SENEGAL	USD	554,00	8,15%
CABO VERDE	USD	546,00	12,87%
NAMIBIA	USD	501,00	4,46%
ZAMBIA	USD	229,00	-1,70%
CONGO	USD	207,00	-72,64%
BOTSUANA	USD	173,00	5,66%
LIBIA	USD	159,00	13,56%
GAMBIA	USD	154,00	-12,72%
ANGOLA	USD	139,00	4,30%
SIERRA LEONA	USD	95,00	-49,26%
MALÍ	USD	84,00	21,36%
GUINEA	USD	32,00	-208,33%
LESOTO	USD	5,00	0,00%
SUAZILANDIA	USD	2,00	50,00%
<b>TOTAL</b>	USD	127.151,00	

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Legiscomex, s.f)

Teniendo en cuenta la anterior información se evidencia que en la mayoría de los países que conforman el continente africano no tienen una alta capacidad exportadora de estos servicios de transporte, así mismo la variación que tienen en los últimos cinco años es muy fluctuante lo que indica inestabilidad en el mercado internacional. En cuanto a la participación que tiene el continente africano en las exportaciones totales mundiales de los últimos cinco años de los servicios que componen el transporte es del 2,93%, esto indica que es muy baja su participación teniendo en cuenta que es el segundo continente después de Asia con el mayor número de población ya que posee alrededor de más de 1,300 millones de personas. (Statista, 2020) Estos números negativos se debe principalmente a la falta de capacidad de mano de obra especializada que se dedique a estos servicios, lo que indica que el nivel competitivo es bajo en el mercado internacional.

#### 2.3.3.1.2. Importaciones de servicios de transporte.

A continuación, se presentan el total de las importaciones que realizaron en los últimos cinco años los principales países del continente, estos datos están millones de dólares y a su

vez el promedio de la variación porcentual que tienen estas, con el fin de identificar el comportamiento de las importaciones de servicios de transporte del continente africano.

**Tabla 22. Importaciones Africanas 2016 - 2020**

AFRICA IMPORTACIONES 2016 - 2020		
PAÍS	TOTAL MILLONES USD	VARIACIÓN
EGIPTO	USD 38.356,00	4,22%
SUDAFRICA	USD 31.820,00	-0,23%
NIGERIA	USD 31.427,00	-5,98%
MOROCCO	USD 19.013,00	8,12%
ETIOPIA	USD 17.019,00	-6,68%
ANGOLA	USD 16.794,00	-7,36%
GHANA	USD 8.024,00	3,72%
TUNEZ	USD 6.917,00	0,56%
UGANDA	USD 6.304,00	6,80%
LIBIA	USD 4.852,00	-16,14%
KENIA	USD 4.832,00	-5,09%
CAMERÚN	USD 4.587,00	2,56%
SUDÁN	USD 4.427,00	-1,92%
ZAMBIA	USD 4.209,00	-0,93%
CONGO	USD 3.919,00	3,94%
TANZANA	USD 3.585,00	-7,88%
SENEGAL	USD 3.121,00	8,75%
MOZAMBIQUE	USD 3.082,00	-13,55%
MALÍ	USD 2.949,00	6,70%
ISLA MAURICIO	USD 2.948,00	0,28%
MADAGASCAR	USD 2.340,00	-3,52%
GUINEA	USD 1.997,00	5,53%
RUANDA	USD 1.763,00	5,84%
BOTSUANA	USD 1.010,00	-6,12%
SEYCHELLES	USD 996,00	6,47%
SIERRA LEONA	USD 604,00	-4,95%
CABO VERDE	USD 538,00	9,91%
NAMIBIA	USD 501,00	4,46%

GAMBIA	USD	313,00	6,88%
LESOTO	USD	278,00	1,95%
SUAZILANDIA	USD	144,00	-7,69%
<b>TOTAL</b>	USD	228.669,00	

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Legiscomex, s.f)

Para el caso de las importaciones que realizan la mayoría de los países de África son bajas al igual que las exportaciones, ya que cuentan con una participación del 4,42% del total de importaciones en el mundo de los últimos cinco años, así mismo, con estos datos su balanza comercial tiene un saldo negativo de USD 101,518 millones. Sin embargo, esto indica que la presencia comercial de empresas extranjeras que se dedican a estos servicios son pocas debido a que la mayoría de estos países no cuenta con una infraestructura adecuada de transporte teniendo en cuenta su capacidad de población, es decir, que es un mercado pequeño y con una variación negativa muy alta para realizar Inversión Extranjera Directa ya que puede traer resultados riesgosos y negativos.

### ***2.3.2.2. Comportamiento del sector en el continente americano.***

Para el caso del continente americano en primer lugar se debe tener en cuenta que la desigualdad externa e interna de los países es alta, ya que como hay países que tienen estabilidad económica y social, hay otros que estos índices son bajos, sin embargo, su crecimiento poblacional es similar entre los países lo que hace que el crecimiento en la urbanización responda a este comportamiento. En el caso de América Latina se evidencia que debido al crecimiento acelerado de sus habitantes y a la desigualdad que hay, gran cantidad de sus habitantes optan por tener vivienda en la periferia de las ciudades ya que estas están copadas en la mayoría de casos lo que complica cubrir estas zonas con transporte público de calidad y dificulta el traslado de las personas de sus trabajos y estudios a su hogar, sin embargo, estos países luchan para tener alta cobertura en el transporte público y han logrado aproximadamente el 68% de cubrimiento a estas ciudades aledañas con el fin de mejorar las conexiones con transporte público o sistemas compartidos, por otro lado, el transporte público de alta calidad no ha logrado avanzar al mismo ritmo del aumento de la demanda de transporte. (Martinez, Mintik, Scholl, & Vasquez, 2018) Por otro lado, el estado como respuesta al aumento de habitantes ha determinado el fortalecimiento de la flota de buses de transporte público en las principales ciudades con el fin de tener la capacidad de cubrir las altas demandas de pasajeros diariamente, es por esto que se han visto en la obligación de equipar las ciudades

con buses que cumplan con las normativas ambientales y ayuden a las conexiones rápidas en la ciudades y zonas periféricas.

#### 2.3.2.2.1. Exportaciones de servicios de transporte.

En la siguiente tabla se presentan el total de las exportaciones de los últimos cinco años de los principales países del continente americano, estos datos están en millones de dólares y a su vez el promedio de la variación porcentual que tienen estas, con el fin de identificar el comportamiento de las exportaciones de servicios de transporte.

**Tabla 23. Exportaciones Americanas 2016 - 2020**

AMÉRICA EXPORTACIONES 2016 – 2020		
PAÍS	TOTAL MILLONES USD	VARIACIÓN
ESTADOS UNIDOS	USD 436.898,00	1,77%
CANADÁ	USD 65.892,00	3,54%
PANAMA	USD 31.375,00	6,20%
BRASIL	USD 27.239,00	2,61%
CHILE	USD 15.627,00	0,52%
ARGENTINA	USD 9.940,00	-6,36%
MEXICO	USD 9.264,00	9,46%
COLOMBIA	USD 8.733,00	4,26%
PERÚ	USD 7.453,00	4,27%
REP. DOMINICANA	USD 3.063,00	5,07%
ECUADOR	USD 2.700,00	6,67%
URUGUAY	USD 2.402,00	-5,79%
EL SALVADOR	USD 2.388,00	-0,26%
COSTA RICA	USD 2.362,00	4,22%
GUATEMALA	USD 2.301,00	1,06%
BOLIVIA	USD 1.923,00	8,75%
PARAGUAY	USD 1.664,00	-1,36%
VENEZUELA	USD 1.308,00	-22,45%
JAMAICA	USD 788,00	5,76%
HONDURAS	USD 666,00	3,47%
ANTIGUA Y BARBUDA	USD 664,00	1,24%
ARUBA	USD 627,00	3,82%

BAHAMAS	USD	428,00	-7,85%
NICARAGUA	USD	231,00	3,97%
BELICE	USD	143,00	7,18%
GRANADAS	USD	80,00	2,67%
ANGUILA	USD	61,00	-2,08%
GUAYANA	USD	52,00	-127,14%
DOMINICA	USD	5,00	0,00%
HAITI	USD	-	0,00%
TOTAL	USD	636.277,00	

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Legiscomex, s.f)

En cuanto al continente americano se evidencia en los datos suministrados que las exportaciones de los últimos cinco años para la mayoría de los países fueron positivas ya que su variación aumenta y no es fluctuante como otras, es decir, que tienen un aumento progresivo con el paso de los años. Así mismo, se concentran el 14,65% del total de las exportaciones mundiales de estos servicios siendo el tercer continente, teniendo en cuenta que América tienen aproximadamente más de 1,000 habitantes por lo cual ocupa el tercer lugar en el número de habitantes por continentes. (Statista, 2020) Con lo anterior indica que en este continente se encuentra mano de obra calificada para la prestación de estos servicios y que en el mercado internacional hay un alto porcentaje de empresas procedentes de estos países lo que permite posicionar a la mayoría de los estados como competitivos en este sector.

#### 2.3.2.2.2. *Importaciones de servicios de transporte.*

A continuación, se presentan el total de las importaciones que realizaron en los últimos cinco años los principales países del continente, estos datos están millones de dólares y a su vez el promedio de la variación porcentual que tienen estas, con el fin de identificar el comportamiento de las importaciones de servicios de transporte del continente americano.

**Tabla 24. Importaciones Americanas 2016 - 2020**

AMERICA IMPORTACIONES 2016 - 2020		
PAÍS	TOTAL MILLONES USD	VARIACIÓN
ESTADOS UNIDOS	USD 502.224,00	1,70%
CANADÁ	USD 112.087,00	3,79%
MEXICO	USD 70.998,00	3,27%
BRASIL	USD 53.681,00	0,79%
CHILE	USD 23.415,00	1,49%
ARGENTINA	USD 22.963,00	-4,78%
COLOMBIA	USD 14.588,00	2,52%
PERÚ	USD 14.193,00	2,98%
PANAMA	USD 9.802,00	-0,35%
REP. DOMINICANA	USD 8.078,00	2,66%
ECUADOR	USD 7.390,00	0,86%
GUATEMALA	USD 7.125,00	4,47%
VENEZUELA	USD 6.596,00	-46,67%
COSTA RICA	USD 5.560,00	4,21%
HONDURAS	USD 5.268,00	5,52%
URUGUAY	USD 5.198,00	-4,41%
BOLIVIA	USD 3.809,00	-0,70%
PARAGUAY	USD 3.569,00	2,61%
EL SALVADOR	USD 3.319,00	2,32%
JAMAICA	USD 3.201,00	5,32%
BAHAMAS	USD 2.137,00	4,33%
NICARAGUA	USD 1.455,00	-337,88%
GUAYANA	USD 794,00	20,62%
ARUBA	USD 606,00	3,44%
ANTIGUA Y BARBUDA	USD 494,00	5,92%
BELICE	USD 341,00	0,56%
GRANADAS	USD 297,00	4,74%
DOMINICA	USD 175,00	3,34%
ANGUILA	USD 111,00	0,72%

HAITI	USD	-	0,00%
TOTAL	USD	889.474,00	

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Legiscomex, s.f)

Para el caso de las importaciones en la mayoría de los países de América se evidencia que tienen una variación estable y que aumenta progresivamente, esto indica que la mayoría de estos mercados son aptos para realizar Inversión Extranjera Directa ya que muestra un ambiente favorable y de más bajo riesgo para el enrutamiento exportador, así mismo, teniendo en cuenta el caso de Supermóvil las distancias psicológicas son menores en este territorio. Por otro lado, la participación de este continente en el total de las importaciones mundiales en los últimos cinco años es del 17,20% ocupando nuevamente el tercer lugar en estas operaciones internacionales, la balanza comercial de este continente en cuanto a las operaciones de este servicio es negativa con USD 253,197 millones. Esto indica que en la mayoría de los países hay presencia comercial de empresas extranjeras lo que aumenta el nivel de competitividad en los distintos mercados de transporte.

### ***2.3.2.3. Comportamiento del sector en el continente asiático.***

En el caso del continente asiático se encuentra que la mayoría de los países tienen un desarrollo económico y social alto, cuentan con una infraestructura y tecnología desarrollada que aplican en gran medida al transporte público, tal como es el caso de las grandes inversiones ferroviarias donde se especializan en tener resultados de un transporte que sea rápido, cómodo y silencioso para los habitantes que lo utilizan, así mismo, teniendo en cuenta que en Asia la demanda de transporte es muy alta debido a la cantidad de población que poseen, por ende las ciudades asiáticas se destacan en el mundo por tener un alto uso de transporte público, lo que indica que las conexiones entre ciudades son buenas en cuanto a los costos y tiempo. (Borja, s.f)

#### ***2.3.2.3.1. Exportaciones de servicios de transporte.***

En la siguiente tabla se presentan el total de las exportaciones de los últimos cinco años de los principales países del continente asiático, estos datos están en millones de dólares y a su vez el promedio de la variación porcentual que tienen estas, con el fin de identificar el comportamiento de las exportaciones de servicios de transporte.



**Tabla 25. Exportaciones Asiáticas 2016 - 2020**

ASIA EXPORTACIONES 2016 - 2020		
PAÍS	TOTAL MILLONES USD	VARIACIÓN
SINGAPUR	USD 254.095,00	4,51%
CHINA	USD 197.801,00	3,75%
JAPON	USD 156.371,00	-8,21%
HONG KONG	USD 151.597,00	0,00%
COREA DEL SUR	USD 140.386,00	-7,47%
INDIA	USD 86.601,00	9,24%
TAIWAN	USD 50.024,00	1,21%
TAILANDIA	USD 33.232,00	5,04%
MALASIA	USD 23.120,00	5,14%
ISRAEL	USD 20.644,00	1,92%
KAZAJISTAN	USD 18.228,00	2,63%
INDONESIA	USD 18.011,00	3,01%
FILIPINAS	USD 11.891,00	8,92%
SRI LANKA	USD 11.520,00	2,47%
KUWAIT	USD 6.528,00	-11,66%
LIBANO	USD 6.022,00	-12,11%
AZERBAIYAN	USD 5.916,00	-10,30%
PAKISTAN	USD 4.831,00	-9,66%
GEORGIA	USD 4.813,00	1,35%
MACAO	USD 3.094,00	3,15%
CAMBOYA	USD 2.918,00	14,63%
BANGLADES	USD 2.663,00	9,01%
MONGOLIA	USD 1.674,00	15,73%
BAHREIN	USD 1.168,00	-172,07%
ARMENIA	USD 1.115,00	11,93%
KIRGUISTAN	USD 1.028,00	6,08%
TAYIKISTAN	USD 884,00	3,50%
AFGANISTAN	USD 573,00	-10,39%
NEPAL	USD 384,00	23,72%
SAMOA	USD 67,00	14,05%

TOTAL	USD 1.217.199,00	
-------	------------------	--

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Legiscomex, s.f)

Según la anterior información se evidencia que la mayoría de los países asiáticos presentan una alta exportación de servicios de transporte ya que la participación porcentual en el total de las exportaciones mundiales en los últimos cinco años es de 28,02%, es decir, que es el segundo continente con mayores exportaciones en este sector, por otro lado, en su gran mayoría los países presentan variaciones positivas y poco fluctuantes lo que indica que poseen un mercado estable que responde según la demanda en aumento de sus habitantes. Esto se debe principalmente a que la mayoría de las personas poseen mano de obra calificada para este tipo servicios lo que les permite tener mayor conocimiento de los materiales y productos que se manejan en el mercado, por otro lado, estos países poseen una ventaja competitiva debido a los costos bajos de la mano de obra y esto se da gracias a la cantidad de habitantes que hay en este continente ya que son aproximadamente 4,623 millones. Teniendo en cuenta esto, se evidencia que hay una alta competitividad de empresas asiáticas en el mercado internacional de este sector.

#### 2.3.2.3.2. Importaciones de servicios de transporte.

A continuación, se presentan el total de las importaciones que realizaron en los últimos cinco años los principales países del continente, estos datos están en millones de dólares y a su vez el promedio de la variación porcentual que tienen estas, con el fin de identificar el comportamiento de las importaciones de servicios de transporte del continente asiático.

**Tabla 26. Importaciones Asiáticas 2016 - 2020**

ASIA IMPORTACIONES 2016 - 2020		
PAÍS	TOTAL MILLONES USD	VARIACIÓN
CHINA	USD 471.903,00	4,54%
INDIA	USD 291.646,00	5,71%
SINGAPUR	USD 265.669,00	5,27%
JAPON	USD 191.618,00	-4,93%
COREA DEL SUR	USD 150.210,00	-0,01%
HONG KONG	USD 87.947,00	0,44%
TAILANDIA	USD 85.399,00	4,38%
TAIWAN	USD 56.617,00	3,58%
MALASIA	USD 55.025,00	1,78%
INDONESIA	USD 53.106,00	4,09%

ISRAEL	USD	36.432,00	5,63%
BANGLADES	USD	28.631,00	-0,56%
KUWAIT	USD	24.228,00	-6,96%
FILIPINAS	USD	23.489,00	5,53%
PAKISTAN	USD	18.679,00	-1,36%
SRI LANKA	USD	17.445,00	1,49%
LIBANO	USD	10.687,00	-3,99%
KAZAJISTAN	USD	9.714,00	6,11%
CAMBOYA	USD	7.103,00	7,76%
AZERBAIYAN	USD	5.956,00	7,30%
GEORGIA	USD	5.486,00	6,68%
BAHREIN	USD	4.585,00	-7,53%
AFGANISTAN	USD	4.562,00	1,43%
MONGOLIA	USD	3.157,00	22,72%
NEPAL	USD	2.614,00	9,67%
MACAO	USD	2.308,00	0,52%
KIRGUISTAN	USD	2.223,00	-0,87%
ARMENIA	USD	2.211,00	8,46%
TAYIKISTAN	USD	1.656,00	1,02%
SAMOA	USD	176,00	4,67%
TOTAL	USD	1.920.482,00	

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Legiscomex, s.f)

Para las importaciones el continente asiático presenta un alto índice de operaciones ya que del total de las importaciones mundiales de los últimos cinco años posee el 37,13% de participación indicando que es el segundo continente con mayor número de compras de estos servicios, así mismo la variación porcentual de estos años se evidencia que es positiva y poco fluctuante, indicando que son mercados estables para este sector, en cuanto a la competitividad que se maneja en estos países es alta ya que con el número de importaciones existentes se demuestra que hay muchas empresas extranjeras prestadoras de este servicio y sumando las empresas locales aumenta esta competitividad. Por último, la balanza comercial que tiene el continente de Asia es negativa con USD 703,283 millones.

### 2.3.2.4. Comportamiento del sector en el continente europeo.

En cuanto al continente europeo la organización de la industria de servicios de transporte público urbano es similar en todo el territorio ya que un organismo público controla la provisión de servicios de transporte. En la actualidad el bloque económico de la Unión Europea está implementando políticas estratégicas de transporte para impulsar la movilidad sostenible con el fin reducir el daño ambiental. Por otro lado, en este continente se encuentran la mayoría de las ciudades importantes en el mundo debido a su desarrollo económico, estas ciudades se destacan por la cantidad de viajes que se hacen por persona ya que el transporte tiene una alta capacidad para responder a la demanda de los diferentes mercados, así mismo, teniendo en cuenta que la mayoría del continente es un bloque económico las conexiones entre países son eficientes para la libre circulación de personas. (Borja, s.f)

#### 2.3.2.4.1. Exportaciones de servicios de transporte.

En la siguiente tabla se presentan el total de las exportaciones de los últimos cinco años los principales países del continente europeo, estos datos están en millones de dólares y a su vez el promedio de la variación porcentual que tienen estas, con el fin de identificar el comportamiento de las exportaciones de servicios de transporte.

**Tabla 27. Exportaciones Europeas 2016 - 2020**

EUROPA EXPORTACIONES 2016 - 2020		
PAÍS	TOTAL MILLONES USD	VARIACIÓN
ALEMANIA	USD 312.900,00	4,77%
FRANCIA	USD 223.454,00	2,84%
REINO UNIDO	USD 192.558,00	-0,11%
HOLANDA	USD 184.114,00	0,74%
DINAMARCA	USD 183.590,00	1,13%
BELGICA	USD 119.712,00	1,65%
FEDERACIÓN RUSA	USD 97.344,00	6,05%
NORUEGA	USD 94.776,00	3,19%
GRECIA	USD 84.472,00	5,37%
POLONIA	USD 81.126,00	11,90%
ESPAÑA	USD 80.693,00	6,60%
AUSTRIA	USD 78.897,00	4,71%

ITALIA	USD	73.336,00	1,17%
SUIZA	USD	61.478,00	4,55%
SUECIA	USD	53.478,00	-3,79%
IRLANDA	USD	42.376,00	4,50%
PORTUGAL	USD	36.762,00	5,94%
RUMANIA	USD	36.632,00	9,37%
HUNGRÍA	USD	32.462,00	7,44%
REPÚBLICA CHECA	USD	31.709,00	6,66%
UCRANIA	USD	28.722,00	3,60%
LITUANIA	USD	28.410,00	15,86%
LUXEMBURGO	USD	25.227,00	2,26%
FINLANDIA	USD	21.432,00	8,06%
BELORRUSIA	USD	17.426,00	6,91%
CHIPRE	USD	16.750,00	3,58%
ESLOVAQUIA	USD	14.768,00	8,63%
ESLOVENIA	USD	11.710,00	9,32%
LETONIA	USD	11.550,00	3,29%
BULGARIA	USD	10.240,00	6,81%
ESTONIA	USD	10.156,00	4,06%
ISLANDIA	USD	9.312,00	-1,24%
CROASIA	USD	6.432,00	4,65%
MALTA	USD	4.955,00	15,30%
BOSNIA Y HERZEGOVIA	USD	2.103,00	7,30%
MOLDOVA	USD	1.929,00	5,57%
ALBANIA	USD	1.223,00	9,48%
TOTAL	USD	2.324.214,00	

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Legiscomex, s.f)

Para la exportaciones que realizan los países del continente europeo se evidencia que son muy altas ya que tiene una participación porcentual de 53,50% del total de las exportaciones mundiales de estos servicios en los últimos cinco años, esto indica que la mayoría de países de este territorio se especializan en alguna clase de servicios para el

transporte ya que tienen mano de obra calificada para esto, en cuanto a su población es aproximadamente de 743 millones de personas lo que reafirma la fortaleza que tienen en este mercado a nivel internacional con esta clase de servicios, así mismo, tiene mucha relevancia que en la mayoría de estas ciudades estén a la vanguardia en el transporte público ya que esto permite que las personas estén calificadas para gran variedad de flotas de transporte y puedan cubrir grandes demandas de los mercados extranjeros.

#### 2.3.2.4.2. Importaciones de servicios de transporte.

A continuación, se presentan el total de las importaciones que realizaron en los últimos cinco años los principales países del continente, estos datos están millones de dólares y a su vez el promedio de la variación porcentual que tienen estas, con el fin de identificar el comportamiento de las importaciones de servicios de transporte del continente europeo.

**Tabla 28. Importaciones Europeas 2016 - 2020**

EUROPA IMPORTACIONES 2016 - 2020		
PAÍS	TOTAL MILLONES USD	VARIACIÓN
ALEMANIA	USD 333.577,00	2,59%
FRANCIA	USD 244.830,00	3,22%
HOLANDA	USD 194.114,00	4,44%
REINO UNIDO	USD 159.761,00	-1,38%
DINAMARCA	USD 147.172,00	2,62%
BELGICA	USD 129.542,00	3,11%
ITALIA	USD 125.826,00	2,78%
AUSTRIA	USD 81.651,00	5,44%
FEDERACIÓN RUSA	USD 69.145,00	5,63%
GRECIA	USD 55.788,00	3,84%
ESPAÑA	USD 55.552,00	4,12%
NORUEGA	USD 55.462,00	4,94%
SUECIA	USD 54.903,00	-0,94%
SUIZA	USD 51.510,00	6,95%
POLONIA	USD 43.956,00	9,07%
FINLANDIA	USD 30.859,00	4,58%
REPÚBLICA CHECA	USD 25.999,00	6,00%

HUNGRÍA	USD	22.656,00	6,27%
PORTUGAL	USD	20.962,00	6,46%
LUXEMBURGO	USD	18.716,00	1,14%
IRLANDA	USD	16.021,00	2,50%
LITUANIA	USD	15.843,00	10,20%
RUMANIA	USD	14.530,00	14,65%
ESLOVAQUIA	USD	12.843,00	9,04%
UCRANIA	USD	10.639,00	5,15%
BULGARIA	USD	10.056,00	15,05%
CHIPRE	USD	9.925,00	5,16%
BELORRUSIA	USD	7.977,00	9,94%
ESTONIA	USD	7.830,00	6,78%
ESLOVENIA	USD	5.484,00	5,98%
LETONIA	USD	4.803,00	4,38%
CROASIA	USD	3.561,00	4,42%
MALTA	USD	3.354,00	7,78%
ISLANDIA	USD	3.056,00	6,73%
MOLDOVA	USD	1.769,00	7,20%
BOSNIA Y HERZEGOVIA	USD	1.178,00	8,43%
ALBANIA	USD	1.151,00	6,06%
TOTAL	USD	2.052.001,00	

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Legiscomex, s.f)

En cuanto a las importaciones europeas se registra que ocupa al igual que las exportaciones el primer lugar ya que tiene una participación del 39,67% del total de las importaciones mundiales de los últimos cinco años, esto responde al mercado tan amplio que hay en este continente, sin embargo, comparando los datos con los demás continentes sus importaciones no son tan elevadas ya que el saldo comercial en este sector de servicios es positivo con USD 272,213 millones, siendo este continente el único con una balanza comercial positiva. Esto indica que el nivel de competitividad es alto a diferencia de los otros mercados ya que hay una gran competencia local especializada en el mercado y a su vez hay presencia de empresas extranjeras, esto evidencia el cubrimiento de la demanda de Europa.

### 2.3.2.5. Comportamiento del sector en el continente de Oceanía.

Teniendo en cuenta que este continente tiene una densidad poblacional y territorial muy pequeña el transporte público esta adecuado para la cantidad de habitantes que son 39 millones y para las principales ciudades que se concentran en Australia, estas ciudades manejan flota de buses y trenes. (Statista, 2020)

#### 2.3.2.5.1. Exportaciones de servicios de transporte.

En la siguiente tabla se presentan el total de las exportaciones de los últimos cinco años de los principales países del continente de Oceanía, estos datos están en millones de dólares y a su vez el promedio de la variación porcentual que tienen estas, con el fin de identificar el comportamiento de las exportaciones de servicios de transporte.

**Tabla 29. Exportaciones de Oceanía 2016 - 2020**

OCEANÍA EXPORTACIONES 2016 - 2020		
PAÍS	TOTAL MILLONES USD	VARIACIÓN
AUSTRALIA	USD 27.480,00	2,16%
NUEVA ZELANDA	USD 10.410,00	4,42%
POLINESIA FRANCESA	USD 1.250,00	0,64%
NUEVA CALEDONIA	USD 500,00	6,20%
TOTAL	USD 39.640,00	

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Legiscomex, s.f)

En cuanto a las exportaciones que realizó este continente en los últimos cinco años tiene una participación del 0,91%, esto indica que estos mercados no se especializan en estos servicios a nivel internacional, por ende, no hay mucha presencia de empresas de este territorio y el nivel de competitividad es bajo.

#### 2.3.2.5.2. Importaciones de servicios de transporte.

A continuación, se presentan el total de las importaciones que realizaron en los últimos cinco años los principales países del continente, estos datos están millones de dólares y a su vez el promedio de la variación porcentual que tienen estas, con el fin de identificar el comportamiento de las importaciones de servicios de transporte del continente de Oceanía.



**Tabla 30. Importaciones de Oceanía 2016 - 2020**

OCEANIA IMPORTACIONES 2016 – 2020		
PAÍS	TOTAL MILLONES USD	VARIACIÓN
AUSTRALIA	USD 65.002,00	-0,96%
NUEVA ZELANDA	USD 15.271,00	4,08%
NUEVA CALEDONIA	USD 1.238,00	4,86%
POLINESIA FRANCESA	USD 591,00	-8,42%
TOTAL	USD 82.102,00	

Fuente: Elaboración propia, Datos tomados de (Legiscomex, s.f)

Para las importaciones que realizan los países de Oceanía tienen una anticipación del 1,59% del total de las importaciones mundiales de los últimos cinco años, esto indica que la balanza comercial es negativa con 42.462 millones, lo que quiere decir que la mayoría de los servicios son cubiertos por empresas extranjeras, sin embargo, al ser un mercado tan pequeño la competencia es muy alta y la demanda muy baja.

**Tabla 31. Comportamiento del Sector de Servicios de Transporte a Nivel Internacional**

CONTINENTE	COMPORTAMIENTO DEL SECTOR DE SERVICIOS DE TRANSPORTE
<b>AFRICA</b>	En este continente se evidencio como el bajo desarrollo económico de la mayoría de los países que lo conforman no permite una respuesta adecuada y eficiente del transporte público hacia el crecimiento poblacional acelerado en las principales ciudades, esto desenlaza una serie de problemas de desarrollo como es la poca infraestructura de movilidad, la dificultad de desplazamiento de la población a las ciudades, el poco dinamismo en este sector lo que impide la especialización de mano de obra y la creación de empleos. En cuanto a las exportaciones de los últimos cinco años este continente ocupa el cuarto lugar con una participación del 2,93% lo que indica una baja participación teniendo en cuenta que es el segundo continente más poblado, así mismo, las variaciones que presenta son muy fluctuantes lo que indica inestabilidad en las pocas exportaciones de estos servicios de transporte; los tres principales países exportadores son Egipto, Moroco y Etiopia. Por último, las importaciones de los últimos cinco años en este continente ocuparon el cuarto lugar con una participación del 4,42% lo que indica

	<p>que estas operaciones son bajas al igual que las exportaciones, por otro lado se evidencia que la balanza comercial en cuanto este servicio tiene un saldo negativo.</p>
<p><b>AMÉRICA</b></p>	<p>Para el caso del continente americano se evidencia que en la mayoría de estos países que lo conforman poseen un problema similar y latente el cual es la desigualdad entre clases sociales, así mismo, el crecimiento poblacional de estos países tienen el mismo comportamiento el cual va en aumento, lo que obliga al gobierno tomar medidas para el buen funcionamiento del transporte público con el fin de obtener conexiones eficientes entre las periferias y la principales ciudades, sin embargo, la mayoría de sistemas de transporte de alta calidad no han logrado avanzar al mismo ritmo de la demanda, por lo que estos llegan a ser obsoletos. En cuanto a las exportaciones de los últimos cinco años ocuparon el puesto número tres teniendo en cuenta que ocupa al igual el tercer lugar en la cantidad de población en el mundo, esto indica que su capacidad exportadora es amplia y por ende su nivel de competitividad ya que tienen una participación del 14,64%, por último, los países con mayores exportaciones de este servicio son Estados Unidos, Canadá y Panamá. Para el escenario de las importaciones América ocupa el puesto número tres con una participación del 17,20% con una balanza comercial negativa, esto indica que hay una alta competencia en este mercado al igual que es un mercado muy dinámico con variaciones positivas para la IED.</p>
<p><b>ASIA</b></p>	<p>En el continente asiático se encuentra que en la mayoría de los países que lo conforman el desarrollo social y económico es alto, lo que indica que la inversión hacia la infraestructura vial y de transporte es alta, lo corrobora las grandes inversiones ferroviarias donde buscan resultados de transporte rápido, cómodo y silencioso para los usuarios, esto afirma la calidad de transporte que se encuentran en estos países y la especialización de mano de obra en estos servicios, así mismo, la demanda de transporte en estos países es alta debido a la cantidad de población que tienen. Es por esto que la competencia en este sector es grande a nivel internacional ya que en las exportaciones de los últimos cinco años se ubican en el lugar número dos en el mundo con una participación del 28,02%, en cuanto a los principales exportadores son Singapur, China y Japón, por otro lado, es notorio que las variaciones de un año nos son altas ni negativas, lo que indica que este sector tiene estabilidad en el mercado internacional. Para el caso de las importaciones el continente ocupa el segundo lugar con una participación del</p>

	37,13% teniendo una balanza comercial negativa, lo que indica que también hay competencia de mercados extranjeros en estos países.
<b>EUROPA</b>	Para el continente europeo el transporte público es similar en la mayoría de países ya que la Organización de la Industria de Transporte Público busca en conjunto implementar políticas estratégicas para la movilidad de calidad y de manera sostenible. Así mismo, en este continente se encuentran ciudades importantes en el mundo las cuales tienen una alta capacidad de transporte público con el fin de cubrir la demanda de manera adecuada y oportuna, a su vez, la mano de obra calificada para este tipo de servicios es alta lo que hace competitivo a nivel internacional este continente. En cuanto a las exportaciones del continente en los últimos cinco años ocuparon el primer lugar en el mundo con una participación del 53,50% lo que indica una gran acogida de los servicios que prestan estos países al resto del mundo, esto evidencia una alta competitividad, los principales exportadores son Alemania, Francia y Holanda. Para las importaciones Europa ocupa el primer lugar con una participación del 39,67% del total, esto significa que este continente es el único con una balanza comercial de este servicio de transporte positiva.
<b>OCEANÍA</b>	En el continente de Oceanía se evidencia que estos servicios de transporte y como tal el transporte público no tienen mucha fuerza ya que la población que hay es muy baja, por esta razón es poca la infraestructura de transporte y es poca la demanda en estos mercados, es por esto que tanto en las exportaciones e importaciones ocupan el puesto número cinco, en las exportaciones tiene una participación de 0,91% y las importaciones una participación de 1,59% indicando que tiene déficit en este servicio.

Fuente: Elaboración propia.

### **Capítulo 3. Comportamiento de Supermóvil Colombia S.A.S y Búsqueda de Mercado**

#### **Objetivo**

La estrategia de internacionalización para Supermóvil sería una de las soluciones y oportunidades para mantenerse en el mercado nacional y a su vez incursionar adquiriendo experiencia en el mercado internacional, en principio esta estrategia se basa en la diversificación de mercados ya que esto podría reducir los riesgos de pérdidas y con esto la reducción de costos, esto se debe a que si la empresa tiene menores riesgos tiene menores costos debido a que si tienen operaciones en más de un país reduce las pérdidas si se presentan

dificultades en un mercado y se pueden estabilizar en otro, es así como esta estrategia ayuda a mantener a una empresa en el mercado, así mismo, los ingresos y las ganancias son más estables para la organización. Por otro lado, una estrategia eficiente y rentable para la internacionalización es la búsqueda de costos de operación bajos, de esta forma lograr tener control ya sea para eliminar competencia o atribuirse capacidades o ventajas del mercado, esta estrategia de costos depende de las variables macroeconómicas de cada país, ya que un mercado puede presentar ventajas como mano de obra a menor costo, las herramientas, maquinaria, entre otras. Por esta razón es fundamental encontrar y aprovechar las ventajas competitivas y comparativas que nos puede brindar el mercado extranjero, para así localizarnos estratégicamente. Así mismo, se pueden aumentar los márgenes de utilidad con las ventas de los servicios en el exterior, las cuales pueden representar un mayor crecimiento económico para la empresa y lograr tener reconocimiento internacional y nacional de tal manera que los clientes antiguos y nuevos vean una empresa confiable para el mantenimiento y arreglo de sus flotas de buses.

### **3.1. Descripción de la empresa**

Supermóvil Colombia SAS es una microempresa colombiana del sector manufacturero, la cual se dedica especialmente a la prestación de servicios de mantenimiento a la carrocería de los diferentes modelos de vehículos tipo bus, articulados y biarticulados que se manejan en el transporte público, entre sus servicios está el mantenimiento de pisos, barandales, silletería, puertas, latonería, pintura, fibra de vidrio, tapas de inspección, claraboyas y techos de los vehículos Superpolo y Marcopolo. En cuanto al segmento de clientes que tiene la empresa, estos son empresas privadas o mixtas que oferten el servicio de movilidad masivo de manera pública. (Supermóvil Colombia S.A.S, s.f)

Adicionalmente, la propuesta valor que ofrece la empresa a sus clientes es un concepto innovador de servicio de mantenimiento de carrocería general a vehículos destinados al transporte público. Ya que Supermóvil Colombia SAS cuenta con técnicos especializados y con un modelo de negocio que se ajusta para atender los clientes donde lo requieran ahorrándoles tiempo y dinero, brindando un servicio con calidad, cumplimiento y garantías. (Supermóvil Colombia S.A.S, s.f)

En la actualidad la empresa se encuentra en los mercados del transporte masivo de la ciudad de Bogotá con la empresa de Transporte del Tercer Milenio S.A con alrededor de 5 empleados y la ciudad de Cali con la empresa GIT Masivo S.A con alrededor de 10 empleados. Sin embargo, debido a la coyuntura mundial que en la actualidad se está viviendo (Covid-19) ha traído como consecuencia negativa la disminución de ingresos de la empresa, así mismo, se

ha evidenciado un aumento acelerado en cuanto a la competencia en este mercado, lo que conlleva a su vez una disminución de precios y a su vez de ganancias, ya que los clientes no están dispuestos a pagar la misma cantidad que se ha manejado históricamente sino un valor menor. Por otro lado, si hablamos de los antecedentes que ha tenido la empresa, Supermóvil Colombia S.A.S ha crecido gracias al reconocimiento voz a voz, esto es debido a que los actuales gerentes de la empresa obtuvieron los contactos directos de varias personas importantes en el sector que luego aprovecharían para poder realizar negociaciones futuras. Gracias a la buena gestión, Supermóvil Colombia S.A.S logró realizar mantenimientos a las empresas Connexion Móvil, Metrobus S.A, Masivo Capital y Gmovil S.A.S. De igual forma, Supermóvil Colombia S.A.S ha prestado sus servicios a la flota de transporte de Bimbo Colombia S.A; esta fue una buena experiencia debido a que los mantenimientos tuvieron un gran resultado que felicitaron a los actuales gerentes de Supermóvil Colombia por la gestión y compromiso. En cuanto al escenario internacional la empresa no solo buscaba ganar territorio a nivel nacional, gracias a la experiencia con Bimbo Colombia S.A los gerentes empezaron a buscar negociaciones internacionales en Panamá con la empresa Mibus que en el año 2017 era una empresa privada. Supermóvil concretó negociaciones con la empresa panameña y realizaron una campaña de instalación y reparación de tapas de combustible retráctiles a 1.240 buses; después de haber realizado la campaña, Mibus se volvió una empresa del gobierno y para contratar nuevos proveedores para el mantenimiento decidieron realizar licitaciones y es por esta razón que Supermóvil decidió retirarse debido a que los permisos que estaban pidiendo en Mibus representaban costos muy altos a los cuales no se les podía hacer frente debido al musculo financiero de la empresa. (Supermóvil Colombia S.A.S, s.f)

### **3.1.1. Datos Generales de Supermóvil Colombia SAS.**

#### ***3.1.1.1. Historia.***

Supermóvil Colombia SAS es una empresa que surgió en diciembre del 2008 inicialmente con el nombre de Supermóvil SAS, con el propósito de brindar servicios de reparación a equipos eléctricos a vehículos tipo padrón y articulado que se encontraban circulando en la ciudad de Bogotá por medio de Transmilenio, en ese tiempo sus clientes pedían que el servicio se realizara en el lugar que ellos pedían, de esa forma, nació la idea de realizar los servicios donde se les pidiera.

Al pasar varios años, le empresa comenzó a obtener reconocimiento por medio del “voz a voz”, por lo que Supermóvil empezó a crecer y comenzaron a diversificar su portafolio de servicios sumando los servicios de reparación y mantenimiento en latonería y pintura y años más tarde la carrocería interna.

En el año 2018 los gerentes deciden cambiar su razón social a Supermóvil Colombia SAS por la incursión al mercado caleño. Actualmente la empresa tiene 15 colaboradores, 5 laborando en la ciudad de Bogotá y 10 en la ciudad de Cali. (Supermóvil Colombia S.A.S, s.f)

#### ***3.1.1.2. Misión.***

Brindar servicio de mantenimiento de carrocería, latonería y pintura a los vehículos tipo buses, padrones, articulados y biarticulados que operan en los sistemas de transporte público en Colombia, ofreciendo atención en el lugar que el cliente necesite.

#### ***3.1.1.3. Visión.***

Para el año 2025 estar brindando nuestro servicio de reparación de carrocerías, latonería y pintura en las ciudades de Bogotá, Medellín y Cali obteniendo reconocimiento por nuestro método de servicio y calidad.

### **3.2. Descripción del servicio**

Supermóvil Colombia SAS brinda servicios de reparación de carrocería interna y externa para buses, articulados y biarticulados del transporte público. La empresa brinda el servicio donde el cliente le diga, lo que le da un valor agregado, pues los buses no van al taller, sino que los colaboradores van al lugar del cliente. En la carrocería interna se realizan desmontes, reparación e instalación de barandales, silletería, pisos, tapas de inspección y puertas. En cuanto a la carrocería externa se brinda la reparación y pintado a cualquier tipo de golpe en la latonería del vehículo, como laterales, techo, bómper delantero y trasero. De igual forma, se ofrece el cambio e instalación de ventanas del vehículo. (Supermóvil Colombia S.A.S, s.f)

### **3.3. Precios en el mercado**

A continuación, se presentan los precios que maneja Supermóvil Colombia S.A.S en la actualidad, estos precios están divididos según el tipo de bus y según el tipo de mantenimiento, así mismo, la rentabilidad por cada servicio es aproximadamente del 15% al 20%.

**Tabla 32. Precios en el Mercado**

	ALIMENTADOR	PADRÓN	ARTICULADO	BIARTICULADO
PISOS	USD 626,26	USD 730,64	USD 887,13	USD 1.096,02
BOCELERIA	USD 78,28	USD 78,28	USD 78,28	USD 156,57
SILLAS	USD 182,67	USD 273,99	USD 307,07	USD 430,50
TECHOS	USD 31,31	USD 31,31	USD 31,31	USD 31,31
PUERTAS	USD 41,75	USD 62,63	USD 83,48	USD 146,11
PINTURA	USD 548,00	USD 756,86	USD 991,34	USD 1.174,11
VIDRIOS	USD 1.035,47	USD 1.789,48	USD 2.629,44	USD 3.250,28
TOTAL	USD 2.543,74	USD 3.723,19	USD 5.008,05	USD 6.284,90

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (Supermóvil Colombia S.A.S, s.f)

### 3.4. Análisis DOFA

A continuación, se presenta el análisis DOFA el cual indica el impacto interno de las fortalezas y debilidades que tiene Supermovil Colombia SAS al momento de tener miras en el mercado internacional, así mismo, está el impacto externo de la empresa con las oportunidades y amenazas del mercado actual y el posible mercado objetivo, esto con el fin de determinar el efecto que tendría en la empresa si se decide a incursionar en un nuevo mercado.

**Tabla 33. Análisis DOFA**

ANÁLISIS DOFA							
<b>INTERNO</b>	<table border="1"> <thead> <tr> <th>FORTALEZAS</th> <th>DEBILIDADES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>           *Capacidad de manipular e instalar diferentes tipos de materiales para carrocería.            *Experiencia en instalación y mantenimiento.            *Agilidad en el tiempo de operación por cada vehículo.            *Manejo de contacto directo con los clientes.         </td> <td>           *En el servicio no van incluidos los materiales.            *No hay amplia experiencia en el mercado internacional.            *Poco capital para internacionalizarse.            *Desactualización en el formato digital.         </td> </tr> <tr> <th>OPORTUNIDADES</th> <th>AMENAZAS</th> </tr> </tbody> </table>	FORTALEZAS	DEBILIDADES	*Capacidad de manipular e instalar diferentes tipos de materiales para carrocería. *Experiencia en instalación y mantenimiento. *Agilidad en el tiempo de operación por cada vehículo. *Manejo de contacto directo con los clientes.	*En el servicio no van incluidos los materiales. *No hay amplia experiencia en el mercado internacional. *Poco capital para internacionalizarse. *Desactualización en el formato digital.	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES					
*Capacidad de manipular e instalar diferentes tipos de materiales para carrocería. *Experiencia en instalación y mantenimiento. *Agilidad en el tiempo de operación por cada vehículo. *Manejo de contacto directo con los clientes.	*En el servicio no van incluidos los materiales. *No hay amplia experiencia en el mercado internacional. *Poco capital para internacionalizarse. *Desactualización en el formato digital.						
OPORTUNIDADES	AMENAZAS						

<b>EXTERNO</b>	*Alta demanda de los medios de transporte masivos.	*Alta competencia en el mercado nacional e internacional.
	*Mantenimiento frecuente a la flota de buses.	*Desconocimiento del modelo de negocio.
	*Costos de operación bajos, mayor rentabilidad.	*Distancias Psicológicas en nuevos mercados.
	*Reducción del riesgo gracias a la diversificación de mercado.	*Mala imagen cultural colombiana. *Posibles costos de operación altos.

Fuente: Elaboración propia.

### **Fortalezas.**

#### **- Capacidad de manipular e instalar diferentes tipos de materiales para carrocería:**

Supermóvil Colombia S.A.S cuenta con colaboradores que tienen los conocimientos técnicos para manejar el material básico de los autobuses (pintura, metal, madera y plástico, fibra de vidrio, entre otros). Gracias a la diversificación de servicios con la que la empresa cuenta, al cliente le resulta más fácil conseguir un proveedor que le pueda hacer varios trabajos, como pisos, latonería, barandales, etc. Esta diversificación es importante porque ayuda a disminuir el riesgo financiero y es una de las causales por la que la empresa desea internacionalizarse, pues entre más variedad haya, menos riesgo de que una empresa caiga en quiebra puesto a que los otros servicios pueden respaldar esas pérdidas generadas por un sector en específico. (Figuroa, 2009)

#### **- Experiencia en instalación y mantenimiento:**

Supermóvil Colombia S.A.S tiene 12 años de experiencia en el mercado de servicios y su fuerte es la instalación y mantenimiento de la carrocería de los vehículos anteriormente mencionados. Al tener este tiempo de experiencia, la empresa se ha capacitado para manejar cualquier tipo de material básico que se utilizan en los autobuses. El modelo de internacionalización de Uppsala muestra como una empresa debería internacionalizarse por medio de unos pasos, el primero es que la empresa obtenga reconocimiento y experiencia en el mercado local sin tener actividades de exportación. (Figuroa, 2009)

#### **- Rentabilidad en el tiempo de operación por cada vehículo:**

Al tener colaboradores técnicos y con experiencia laboral con el manejo y uso de herramientas y materiales de carrocería, el manejo del tiempo es una de las características de la empresa, pues su eficacia es alta y logra reducir costos para nuestros clientes.

#### **- Manejo de contacto directo con los clientes:**



Cuando se trabaja con clientes directos, la empresa tiene la posibilidad de estrechar lazos para negociaciones más duraderas; además, la comunicación resulta ser más fluida entre proveedor y cliente, pues si hay alguna recomendación o queja, tienen la capacidad de comunicarse instantáneamente para arreglar cualquier inconveniente.

### **Amenazas.**

#### **- En el servicio no van incluidos materiales:**

Es una debilidad considerable, pues los clientes pueden retractarse de una negociación si la empresa no le presta los servicios con materiales incluidos. Aunque la empresa puede prestar sus servicios incluyendo material propio, este se verá afectado en los costos de operación y por ende le será más caro al cliente, perdiendo competitividad en el mercado.

#### **- No hay amplia experiencia en el mercado internacional:**

Aunque Supermóvil Colombia S.A.S tiene doce años de experiencia en el mercado local y regional colombiano, este no cuenta con poca experiencia internacional por lo que se encuentra en desventaja con empresas prestadoras de servicio que, si la tengan, pues es más probable que se contraten empresas con experiencia en mercados de otros países.

#### **- Poco capital para internacionalizarse:**

Supermóvil Colombia S.A.S es una PYME (pequeña empresa) que cuenta con un total de 15 colaboradores y aunque sea un negocio rentable, no cuenta con el capital propio suficiente para realizar grandes inversiones para poder internacionalizarse, por lo que podría verse obligado a endeudarse.

#### **- Desactualización en el formato digital:**

El mundo cambia no solo en tendencias, sino en tecnología, por ende, las empresas están obligadas a modificar sus estrategias de acuerdo a la actualidad. Supermóvil Colombia S.A.S no cuenta con una página web, por lo que podría ser vista como una empresa desactualizada y anticuada a los ojos del mercado internacional.

### **Oportunidades.**

#### **- Alta demanda de los medios de transporte masivos:**

En la actualidad, donde se evidencia una tendencia globalizadora en todas las ciudades del mundo debido a que las ciudades han tenido un crecimiento acelerado, por esta razón las necesidades del transporte público aumentan para que los ciudadanos tengan una mayor conexión, en consecuencia, a esto los problemas de movilidad (congestión, accidentalidad, impactos medioambientales, baja calidad de los servicios de transporte, entre otros) en la ciudad han aumentado. Para mitigar estos problemas y aumentar la eficiencia en la movilidad las ciudades han implementado el modelo de transporte urbano, este está constituido por dos

clases de transporte público: el colectivo que se caracteriza por estar compuesto por buses que se desplazan por vías compartidas con otros tipos de vehículos motorizados y el masivo que es representado por el metro y el Bus Rapid Transit (BRT), estos han proporcionado una solución eficiente al problema de movilidad en las ciudades ya que cuentan con sus propia troncales y estaciones, y tienen una capacidad de pasajeros más alta. (González & González, 2015)

**- Mantenimiento frecuente a la flota de buses:**

El modelo general del desarrollo urbano se da principalmente para la solución en los lugares en que las personas realizan sus actividades cotidianas, algunas de las cuales se desarrollan fuera de sus viviendas y para las que requieren el uso de diversos medios para desplazarse y uno de los principales medios es el transporte masivo, debido a que como se dijo anteriormente este sistema tienen la capacidad de transportar mayor cantidad de pasajeros, tiene sus propias troncales lo que permite menor tiempo en los viajes, entre otros. Otra característica es que este medio de transporte masivo es el principal en las ciudades, por esta razón su uso es más frecuente al igual su deterioro, entonces es necesario que se realice mantenimiento frecuente a estos medios. (González & González, 2015)

**- Costos de operación bajos, mayor rentabilidad:**

Un motivo para internacionalizar la empresa es en busca de una estrategia de costos donde se busca una mayor rentabilidad para la empresa y así lograr tener control ya sea para eliminar competencia o atribuirse capacidades o ventajas del mercado. Esta estrategia de costos depende de las variables macroeconómicas de cada país, puede presentarse que salga a un menor costo la mano de obra, las herramientas, maquinaria, entre otras. Es fundamental encontrar y aprovechar las ventajas competitivas y comparativas que nos puede dar el mercado extranjero, para así localizarnos estratégicamente. (Figuerola, 2009)

**- Reducción del riesgo gracias a la diversificación de mercado:**

Otro motivo por el cual buscamos la internacionalización es la diversificación de ventas para así mismo diversificar los riesgos, cuando una empresa tiene menores riesgos tiene menores costos ya que cuando está tiene operaciones en más de un país reduce las pérdidas si se presentan dificultades, es así cómo esta estrategia ayuda a mantener a una empresa en el mercado, así mismo, los ingresos y ganancias son más estables. (Figuerola, 2009)

**Amenazas.**

**- Alta competencia en el mercado nacional e internacional:**

Uno de los grandes factores que garantiza el buen funcionamiento de un determinado sistema es el mantenimiento de sus unidades, a fin de ofrecer un servicio óptimo para los usuarios y preservar la calidad del mismo en el tiempo. Por esta razón hay varias empresas

prestadoras de los servicios de mantenimiento en el mercado de cada país, empresas que ya tienen grandes contratos con estos RTB.

**- Desconocimiento del modelo de negocio:**

Es importante obtener la lealtad del cliente y está se logra ofreciendo ser de calidad, pero al momento en que no haya una buena comunicación sobre nuestro modelo de negocio que es solo la instalación y mantenimiento de los buses, busetas, padrones, articulados y bi-articulados, pero no nos encargamos de suministrar los materiales e insumos que se utilicen, por este motivo solo damos garantía de la mano de obra más no de los materiales, esto puede ser confuso y controversial.

**- Distancias Psicológicas en nuevos mercados:**

Un aspecto fundamental a la hora de querer expandir nuestra empresa es saber hacia a donde lo quiero dirigir y si al público que va a llegar el servicio es el objetivo de la empresa, luego de tener en cuenta esto es necesario evaluar las distancias qué hay en ese momento, como la distancia geográfica, está se basa en tener en cuenta las millas y los costos tanto de transporte como de comunicación, la distancia cultural, éstas son las diferencias lingüísticas y culturales donde es necesario conocer cómo viven y piensan, la distancia administrativa, es indispensable conocer las regulaciones políticas y gubernamentales así como los sistemas legales, la distancia económica, se debe valorar el poder adquisitivo promedio de los posibles clientes, para lograr conocer la oferta y demanda de mi producto en ese país. (Figuroa, 2009)

**- Mala imagen cultural colombiana:**

Colombia es un país con un reconocimiento histórico negativo en mercados internacionales. Si bien los gobiernos han dedicado esfuerzos por mejorarla, la percepción del extranjero se mantiene polarizada, esto se debe a que también se vende una imagen colombiana errada en las series, películas, canciones, etc. También por nuestra culturas y costumbres somos “desordenados” a la hora de negociar. Esta percepción influye mucho a la hora de negociar en el mercado internacional y si esta percepción es negativa es más complicado cerrar un negocio.

**- Posibles costos de operación altos:**

Como se dijo antes, se busca la internacionalizarnos para obtener una estrategia en costos y tener ventajas competitivas, pero también hay el riesgo de que los costos al operar en otro país sean más elevados y poco rentables para la empresa, dejándola en riesgo.

Según el análisis DOFA expuesto Supermóvil Colombia S.A.S debe tomar un plan de acción al internacionalizarse enfocado sus fortalezas, las cuales permiten obtener un factor diferenciador con la competencia, como lo son los recursos humanos, los cuales, en el mercado actual están en la capacidad de manejar todo tipo de herramientas y materiales gracias a su

capacitación, permitiendo brindar a los clientes un servicio seguro, eficaz y de calidad. Además de esto la empresa tiene por ventaja la relación directa de negocios con todos los clientes, de esta manera permitiendo estrechar lazos de confianza para negociaciones duraderas, claras, sin intermediarios y si surge algún requerimiento, recomendación o queja, estar en la capacidad de arreglar este inconveniente mediante la comunicación. En cuanto a las debilidades en primer lugar está la falta de incursión en los medios tecnológicos, por lo cual crear una página web y tener diferentes herramientas digitales (dominio propio, a contratación en línea), permitirá posicionar la empresa en la web, de esta manera tener una herramienta donde las personas pueden indagar sobre nuestro servicio y tener una referencia de nuestra experiencia en el mercado, por otro lado, otras debilidades que destacan en la empresa es el desconocimiento del modelo de negocio, ya que la mayoría de empresas incluyen en sus servicios los materiales y esto puede llegar a generar confusiones, así mismo, está el poco músculo financiero de la empresa para la internacionalización ya que es una micro-empresa. Para las oportunidades que tiene Supermóvil Colombia S.A.S en el mercado internacional es que en la mayoría de las ciudades en el mundo implementan el sistema masivo de transporte público similar al de Bogotá lo que da a entender experiencia en estos tipos de buses, de igual forma, las oportunidades de incursionar en mercados son más amplias cuando se implementan tratados de comercio de nueva generación donde incluyen los servicios y benefician directamente al propósito de internacionalizar la empresa buscando las estrategias que ayuden a Supermóvil. Por último, las amenazas de Supermóvil Colombia S.A.S en el mercado internacional en primer lugar es la competitividad de costos, por lo cual se debe implementar una estrategia de costos que de mayor rentabilidad para la empresa. De igual forma están las distancias psicológicas en los diferentes mercados extranjeros, para esto se debe realizar un estudio de mercado donde se tenga en cuenta todas las características influyentes de un mercado.

### **3.5. Selección de Mercado**

En esta parte de la investigación el objetivo es encontrar un mercado apto y estratégico para expandir internacionalmente la empresa Súpermovil Colombia S.A.S, para determinar esto se tuvo en cuenta las características económicas, demográficas, los costos operacionales, el comercio exterior del servicio, la competencia de mercado, las barreras comerciales y el comportamiento del mercado en los países seleccionados, analizando las oportunidades y amenazas en cada país. En cuanto a los países seleccionados para la investigación, estos fueron escogidos de acuerdo a tres aspectos fundamentales que son:

1. En primer lugar. se tuvo en cuenta que los países implementaran un sistema masivo de transporte público similar o igual al de Colombia (Buses, busetas,

padrones (alimentadores y SITP) articulados y biarticulados), de igual forma buscamos que los países tuvieran los buses como medio de transporte principal para sus habitantes, debido a que, entre más uso de los buses, más mantenimiento se necesita.

2. Segundo, otro aspecto fundamental para esta elección fueron las relaciones comerciales existentes entre Colombia y el mundo, esto con el fin de conseguir estratégicamente la facilidad de incursión en el nuevo mercado y garantía de una competencia justa, esto es posible gracias a los beneficios que se negociaron en los tratados de libre comercio los cuales ya están vigentes.
3. Por último, se tuvo en cuenta las distancias geográficas, ya que se sabe que entre más distancia los costos en la comunicación y el transporte se incrementan. Así mismo, fue de gran relevancia identificar las distancias culturales, ya que se pretende tener facilidad en cuanto a la comunicación y las costumbres a la hora de negociar en estos países.

**Tabla 34. Matriz de Selección de Mercado**

CARACTERÍSTICAS	VALORACIÓN	CHILE	MÉXICO	U.U.E.E	CANADÁ	PERÚ	BRASIL
FACTORES ECONÓMICOS	15%	0,27	0,32	0,32	0,35	0,24	0,34
INDICDORES DEMOGRAFICOS	20%	0,52	0,45	0,22	0,34	0,43	0,45
COSTOS DE OPERACIÓN	20%	0,45	0,24	0,41	0,18	0,24	0,23
COMERCIO EXTERIOR	15%	0,25	0,17	0,20	0,20	0,24	0,15
COMPETENCIA	10%	0,60	0,20	0,20	0,20	0,40	0,20
BARRERAS COMERCIALES	5%	0,13	0,12	0,10	0,15	0,11	0,10
MERCADO Y DEMANDA	15%	0,28	0,27	0,30	0,33	0,37	0,28
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>2,50</b>	<b>1,77</b>	<b>1,75</b>	<b>1,75</b>	<b>2,03</b>	<b>1,75</b>

Fuente: Elaboración propia.

La información de esta tabla se consolida y se totaliza según la puntuación obtenida en los Anexo A, Anexo B, Anexo C, Anexo D, Anexo E y Anexo G.

#### **Chile.**

- En el panorama económico de Chile podemos observar principalmente que su moneda se encuentra devaluada comparándola con la moneda internacional que es el Dólar Estadounidense. Por otro lado, se puede analizar el estilo de vida que tienen los chilenos mediante su PIB per cápita y este indica que sus habitantes tienen un nivel bajo vida debido a su poder adquisitivo, así mismo, el PIB del sector de transporte equivale el

2,25% del PIB total, lo que significa que la participación de este sector es alta y puede haber una gran oportunidad de mercado. En cuanto a su gasto público es de 26,36% del PIB y viene en aumento anualmente lo que significa que se ha logrado un desarrollo del país. Para identificar la desigualdad en el país se analiza el índice de Gini en donde Chile ocupó 44,4 puntos, lo que significa que el país presenta una brecha grande de desigualdad. Por último, el salario mínimo que tiene Chile equivale alrededor de \$318 USD que en pesos colombianos es aproximadamente \$1'239.000. (Datosmacro, s.f)

- En cuanto a los indicadores demográficos se evidencia una gran oportunidad para la empresa, principalmente por la cantidad de población que tiene Chile es de aproximadamente 19 millones de habitantes, aunque no es un país tan poblado en comparación de otros países, si hay una gran cantidad de concentración urbana alrededor del 88% de la población, esto indica que la mayoría de habitantes se encuentran en las principales ciudades del país y por este motivo hay un uso constante de medios de transporte para las conexiones entre ciudades y habitantes. En cuanto la población económicamente activa de Chile hay aproximadamente 9'600.000 personas en capacidad de trabajar, la mayoría de estas personas están calificadas para diferentes tipos de labores ya que Chile cuenta con el puesto número 53° en el índice de capital humano en el mundo, esto significa que es uno de los principales países latinoamericanos con mayor demanda de obra de mano calificada, se puede afirmar que esto se debe en gran parte al nivel de educación. Por último, culturalmente en la población chilena son policrónicos a la hora de manejar el tiempo y son de alto contexto a la hora de expresar información. (Datosmacro, s.f)
- Para los costos de operación se investigó el promedio de los arriendos de oficinas en las principales ciudades de Chile y el resultado fue entre 230 USD a 389 USD, es un precio que puede llegar a ser rentable ya que se ajusta al capital de la empresa. Así mismo, los servicios públicos aproximadamente tienen el costo del 14,30% de un salario. Por otro lado, la legislación laboral en este país obliga al empleador pagar al empleado el 7,50% aproximadamente de un salario mínimo.
- Para el comercio exterior encontramos que Chile se encuentra en el puesto número cinco de los exportados de servicios de transporte en América Latina con aproximadamente USD \$15,627 millones en los últimos cinco años, indicando que tiene una gran participación en el mercado internacional y que posee una alta competitividad en este sector. Así mismo, en cuanto a las importaciones de estos servicios ocupa igualmente el puesto número cinco con alrededor de USD \$23,415

millones en los últimos cinco años, esto indica que su balanza comercial es negativa al igual que en este mercado hay demasiada competencia tanto nacional como extranjera. (Legiscomex, s.f)

- En cuanto a las barreras comerciales, las relaciones comerciales que tiene Colombia con Chile son óptimas ya que está en vigencia un acuerdo de complementación económica donde se establece que las Partes deben otorgar los mismos beneficios conferidos a servicios de la otra Parte o a sus proveedores que otorgarían a servicios extranjeros o a sus proveedores en virtud de otras negociaciones comerciales, esto quiere decir que habrá una competencia justa en el mercado. Así mismo posee una fortaleza financiera institucional ya que está calificada en A1 Estable, lo que deduce que es un país con prudencia macroeconómica y de política fiscal confirmando que tienen una fortaleza financiera. Por último, las obligaciones con el Estado son el 10% para el impuesto a las transacciones financieras, el 15% al impuesto sobre la renta y el 19% al impuesto sobre el valor agregado (IVA) .
- Para el rubro del mercado y la demanda se investigó que en este país en la actualidad hay 6 empresas privadas de buses en las principales ciudades con aproximadamente más de 1000 buses, el sistema se llama Red Metropolitana de Movilidad, está encargado del transporte público de la ciudad integrando los tres modos (Buses, Metros y Trenes). El sistema de buses cubre alrededor de 6,2 millones de usuarios de las 32 comunas que forman parte de Santiago, más Puente Alto y San Bernardo, en un área geográfica de alrededor de 680 km<sup>2</sup> en zonas urbanas, diariamente se efectúan alrededor de tres millones de transacciones en buses del sistema. Este sistema es operado por: (Red Metropolitana de Movilidad, s.f)
  - Buses Chile S.A.
  - Buses Vule S.A.
  - Metbus S.A.
  - Redbus Urbano S.A
  - Express de Santiago Uno S.A.
  - Servicio de Transporte de Personas.

### **México.**

- En cuanto al panorama económico de México notamos que su moneda esta devaluada frente a la moneda internacional del dólar, ya que por 1 Dólar se deben pagar 23,99 pesos mexicanos, por otra parte, comparando esta moneda con la moneda local

encontramos que esta evaluado el peso mexicano. Por otro lado, al analizar la calidad de vida que tienen los habitantes principalmente nos basamos en su poder adquisitivo del cual es 9,797 USD por persona, se puede decir que México tiene un bajo nivel de riqueza. En cuanto al salario mínimo es de 136,90 USD, lo que nos indica que la mano de obra mexicana es mucho más barata a la mano de obra local. Así mismo evaluamos el porcentaje del PIB que se destina para el gasto público y este es de 25,67% aproximadamente, es decir, que México ocupa el puesto número 124 de 189 países, indicándonos que es uno de los países que tiene un gasto publico bajo. Por otro lado, al analizar su balanza comercial encontramos que esta es negativa es de -2,12% lo que indica que son más las operaciones de importación hacia el país, que las operaciones de exportación. (Datosmacro, s.f)

- En su demografía México tiene una de las poblaciones más grandes de los países escogidos (124.738.000), a su vez posee una concentración urbana considerable de 80,10% lo que significa que hay muchas personas que utilizan el transporte público. En cuanto a sus aspectos culturales el contexto de negociación es similar al colombiano, es decir que somos de alto contexto, pero hay que tener cuidado puesto que su cultura es muy nacionalista y su población prefiere comprar productos mexicanos y no extranjeros; de igual forma se habla el mismo idioma (español) permitiendo hacer marketing y negociaciones más sencillas en temas de comunicación y posiblemente reduciendo costos. (Datosmacro, s.f)
- Los costos fijos que posee este mercado en primera medida el arriendo estaría aproximadamente entre 504 USD a 756 USD, es decir que esta cantidad en pesos colombianos seria de aproximadamente entre \$2'000.000 a \$3'000.000, esta cantidad es muy elevada y excede el capital que dispone la empresa. Así mismo, los costos de los servicios públicos, encontramos que de un salario mínimo aproximadamente se gasta el 45% de este para pagar todas las cuentas de servicios. Por otro lado, investigamos la legislación laboral de México para conocer las obligaciones de seguridad social por parte de la empresa al momento de contratar mano de obra de este mercado y encontramos que se debe pagar el 18,20% en lo que compone salud, seguros de riesgos, cotizaciones a las pensiones, entre otros.
- En este rubro de comercio exterior se analiza que el país tiene una fuerte competitividad en la prestación de servicios de transporte ya que ocupa el puesto número siete en las exportaciones de Latinoamérica en los últimos cinco años con alrededor de USD \$9,264 millones, así mismo, se evidencia una alta competitividad de empresas



extranjeras en este mercado ya que en las importaciones de estos servicios ocupa el puesto tres con aproximadamente USD \$70,998 millones. Con esto podemos analizar que en la actualidad es un mercado muy competitivo aun teniendo en cuenta la gran demanda. (Legiscomex, s.f)

- En cuanto a la competencia del mercado mexicano, Supermóvil Colombia S.A.S se puede ver afectado debido a varios factores. Primero, hay muchas empresas en todo México (773) que reparan la latonería y pintura de los vehículos. Sin embargo, estos solo están especializados en puntos específicos de las reparaciones, ya sean solo pisos, silletería, vidrios o techos. Esto le puede dar ventaja a Supermóvil Colombia S.A.S debido a que su valor agregado es la especialización de todas las reparaciones de carrocería interna y externa para los vehículos del transporte público. Por último, el factor más importante que puede afectar a la empresa es que todas estas empresas están directamente relacionadas a la prestación de servicios por lo que requieren mano de obra y México es bastante competitivo a nivel mundial debido a su mano de obra de calidad y barata.
- Para las barreras comerciales con este país Colombia tiene un acuerdo comercial con México, en este también se incluyen los servicios, pero no se pueden hacer licitaciones con empresas públicas, lo que causa una gran desventaja al tratar de diversificar el mercado con el sector público, pues solo nos enfatizaríamos en el sector privado. El impuesto sobre la renta es el más alto junto con el de Chile (35%). El impuesto local es del 16%, menos que el de Colombia y es un poco regular al de los países analizados. En la calificación Riesgo País, México es el país más irresponsable en el área financiera, esto debido a su alta deuda externa y la corrupción que hay en ese país. Debido a esto, México tiende a ser un mercado que casi no brinda oportunidades para creación de negocios locales e internacionales porque su marco legislativo para la creación de empresas.
- En cuanto al mercado y la demanda México cuenta con dos empresas públicas, una privada y una mixta en la ciudad de México. Al saber que no podemos entrar a las empresas públicas tendríamos dos mercados a los que podríamos presentar nuestros servicios; sin embargo, para la compañía mixta se debería investigar qué tanto influye su parte pública en toma de decisiones. No obstante, en México hay oportunidades grandes, debido a que hay muchas personas que poseen su propio vehículo (bus, buseta, etc) a los que también podría hacerse mantenimiento por precios un poco más económicos a cambio de posicionamiento en el mercado. (Datosmacro, s.f)

### **Estados Unidos (Wisconsin)**

Antes de entrar en detalle, se tuvo en cuenta este Estado debido a que uno de los gerentes fue por turismo y vio una oportunidad de negocio en la capital de Wisconsin (Madison); la mayor razón es porque, al igual que Bogotá, solo hay transporte terrestre por medio de vehículos motorizados tipo padrón. Así que al realizar este proyecto tuvimos en cuenta esta ciudad por petición de los gerentes.

- Estados Unidos maneja la divisa más importante en el mundo y su alza cada vez es más alta, lo que le da la posibilidad a Supermóvil Colombia S.A.S de obtener más ingresos al convertir las ganancias en pesos. El PIB per cápita es el más grande de todos los países (USD 65.456), lo que significa que la mayoría de su población es probable que tenga vehículo propio debido a que es indispensable tenerlo en un país tan grande. Esto en su parte no beneficia tanto a Supermóvil Colombia S.A.S porque lo que buscamos en estos estudios es que la población utilice el transporte público (tipos de buses anteriormente mencionados). Otro aspecto importante a tener en cuenta es el salario mínimo (USD 1.740), pues es el más alto de todos los países a tener en cuenta en este proyecto, lo que corrobora realmente que los gastos a colaboradores incrementarían bastante. (Datosmacro, s.f)
- En cuanto a los datos demográficos, la población activa de Estados Unidos es alta debido a que es un país grande ya que ocupa el cuarto puesto en el ranking de capital humano. Si decidimos entrar a Estados Unidos, el estado que nos centraríamos sería Wisconsin, debido a que es un Estado con una población considerable (5.813.568) y su transporte público solo se basa en transporte por medio de buses. En sus principales ciudades está Milwaukee (592.025 personas) y Madison (258.054 personas). En este estado casi no hay mucha población hispanoparlante, por lo que es necesario invertir en publicidad traducida al inglés. De igual forma, al realizar negocios con ese estado, se debe tener en cuenta que todo se hará en inglés. También se debe tener en cuenta que para realizar una negociación con un nativo de Estados Unidos se recomienda ser un buen estratega, pues ellos son de alto contexto y monocrónicos, lo que significa que ellos manejan muy bien el tiempo. (Datosmacro, s.f)
- Por el lado de los costos los arriendos de oficina van desde USD 512 a los USD 549, los precios varían según la estación de año y por lo general suelen ser más costosos en invierno y verano por el uso del aire acondicionado y calefacción. De igual

forma, aproximadamente los servicios públicos (gas, agua, electricidad, servicio de internet) equivalen al 11% de un salario mínimo. Cuando se trata de un salario mínimo en Wisconsin (USD 7,25 por hora) al colaborador se le deberá pagar seguridad social y medicare, lo que equivale al 7,65% del total del salario.

- En cuanto al comercio exterior USA es el país con mayores operaciones comerciales internacionales en todo el continente y el mundo ya que ocupa el primer lugar en las exportaciones con aproximadamente USD \$436,898 millones y sus importaciones con USD \$502,224 millones, lo que indica que es un mercado fuertemente competitivo en este sector de servicios por lo tanto sería muy arriesgado incursionar en este mercado para una empresa tan pequeña y con tantas distancias psicológicas. (Legiscomex, s.f)
- En cuanto a competencia en Estados Unidos hay un aproximado de 58.751 empresas encargadas del mantenimiento a la carrocería de automóviles y camionetas en su mayoría. Esto significa que hay mucha competencia para entrar al mercado de Estados Unidos, dificultando la entrada de Supermóvil Colombia S.A.S a este mercado; de igual forma, la competencia cuenta con varios años de experiencia en Estados Unidos, dándoles una ventaja significativa que afecta a la empresa. Otro aspecto a tener en cuenta es que estas empresas ya deben estar bien constituidas, debido a que las políticas en Estados Unidos amparan mucho a las empresas, lo que sería aún más difícil competir contra ellas.
- Para las barreras comerciales Colombia tiene un TLC firmado con Estados Unidos en donde también se tienen acuerdos de servicios, dándole la oportunidad a empresas internacionales colombianas a restringir barreras comerciales, por lo tanto, Supermóvil Colombia S.A.S podría tener la misma oportunidad de una empresa local. El impuesto sobre la renta es de 21%. En cada estado se manejan distintos tipos de impuestos locales y a lo que le concierne a Wisconsin es un 5% y es el impuesto más bajo junto con el de Canadá, volviéndolo competitivo y generando más rentabilidad al negocio. Por último, Estados Unidos tiene una calificación relativamente buena (Aaa Estable), lo que significa que su situación financiera es buena para realizar IED. (Datosmacro, s.f)
- En cuanto al mercado y la demanda Milwaukee y Madison son las ciudades principales del estado de Wisconsin y son los principales objetivos para invertir en Estados Unidos. Sin embargo, solo hay una empresa privada localizada en Madison y una pública en Milwaukee, lo que nos hace pensar que solo dependeríamos de una empresa en el momento de la inversión.

## Canadá.

- El dólar canadiense es una de las monedas que más estabilidad demuestra frente al dólar de Estados Unidos, por tal motivo en Canadá la calidad de vida es mucho mejor que en Latinoamérica y el salario mínimo que se gana un canadiense no se equipara con un salario mínimo que pueda ganarse un colombiano, así que comparando estas variables se identifica que la mano de obra en Canadá saldría costosa, siendo un país muy bien posicionado en el ranking de competitividad que nos garantiza encontrar un mercado con una estructura muy fuerte y transmite un poco más de confianza que algún otro tipo de mercado, también presenta un comportamiento en su balanza comercial, que resulta positivo para ellos pero que da a entender que quizás no sea fácil entrar a operar. (Datosmacro, s.f)
- En su demografía, actualmente Canadá cuenta con una población aproximada 37,768,100 de personas, ubicándose así mismo en el puesto 39 de 196 países del ranking de los países más poblados del mundo, con esta cifra de personas y el puesto en el que se ubica en el ranking. Su población tiene una concentración urbana del 81,41% y una población económicamente activa de 20,466,000 personas, en el ranking de capital humano de Canadá lo ubica en el puesto 14 y en el índice de IDH es uno de los más altos a nivel mundial, con una puntuación de 0,926, estos indicadores nos muestran un buen panorama de la mano de obra canadiense, ya que cuenta con bastante personal laboral y una mano de obra calificada. Al momento de negociar con los canadienses podemos observar que en su manejo del tiempo son monocromáticos y tienen un contexto cultural bajo. (Datosmacro, s.f)
- En cuanto a los costos fijos que se manejan el arrendo de una oficina en Canadá pueden ser demasiado altos comparándolos con los otros 5 países en estudio, Canadá pierde puntos en este aspecto, si relacionamos estos datos con los datos de salario mínimo concluimos que es un mercado laboral bastante costoso y somos una empresa pequeña que no puede empezar su actividad en el extranjero en un país donde las obligaciones financieras demandan tanto dinero, porque probablemente el flujo de caja colapsaría rápidamente, en este indicador Canadá representa desventajas para nosotros.
- En el rubro del comercio exterior se evidencia que Canadá al igual que USA ocupa un posicionamiento bastante competitivo en el mercado internacional de estos servicios de transporte ya que tanto en las exportaciones con un total de USD \$65,892 millones en los últimos cinco años ocupa el puesto número dos en el continente, así mismo, las importaciones en el segundo lugar con un total de USD \$112,087 millones en los

últimos cinco años, con esto se observa que posee déficit en este sector lo que indica que hay mucha competencia tanto nacional como extranjera en este mercado. (Legiscomex, s.f)

- La competencia en Canadá es bastante alta en el sector, ya que Canadá cuenta actualmente con 8.586 empresas que prestan el servicio de reparación de carrocerías, pinturas, interiores y vidrios automotrices, donde sus principales empresas del sector son grandes compañías, y por ende no tendríamos las mismas oportunidades para penetrar el mercado como en los otros países.
- Para las barreras comerciales su impuesto sobre la renta es uno de los bajos a nivel mundial y regional contando con un 16% sobre este impuesto, de igual forma el impuesto de IVA es uno de los más bajos de los países escogidos junto con el de USA, con solo un 5%. Actualmente Colombia y Canadá tienen un acuerdo promocional firmado, este acuerdo beneficia directamente a la empresa, ya que Canadá cuenta con una posición importante a nivel mundial como en el intercambio comercial de bienes y servicios, y en los flujos de inversión, lo que sería un gran factor a la hora de querer invertir en este país. (Datosmacro, s.f)
- En cuanto al mercado y la demanda Canadá cuenta con solo una empresa pública y cuatro privadas que se enfoca en este sector, además de esto su IPC transporte se encuentra en un 5% no siendo uno de los más altos de los países escogidos, pero si uno de los más estables.

### **Perú.**

- En los factores económicos de Perú, actualmente la moneda de este país se encuentra devaluada con respecto al dólar estadounidense, ya que por 1 dólar se deben pagar 3,42 soles peruanos, pero si la comparamos con el peso colombiano, el sol peruano se encuentra un poco más revaluada que el peso colombiano, ya que por 1 sol peruano se deben pagar 1,155 pesos colombianos. Si analizamos el PIB per cápita que es 6.941 se puede decir que su población tiene calidad de vida baja, por esta razón tiende a movilizarse más en el transporte público masivo ya que es más accesible para su economía persona. Por otro lado, actualmente el salario mínimo de Perú se encuentra en 250 dólares el cual no es alto lo que indica una ventaja competitiva. (Datosmacro, s.f)
- Haciendo el respectivo análisis de los indicadores demográficos, Perú cuenta con 33,050,325 de personas en todo su territorio nacional, ubicándose en el cuarto puesto de los países más poblados de América latina, además de esto, su densidad poblacional

es de 25 personas por Km<sup>2</sup> y tiene una concentración urbana de 75,90% ; Perú cuenta con una población económicamente activa del 57% lo que equivale a un total de 18,864,000 personas que tienen la capacidad para trabajar, ubicando a Perú así mismo en el puesto 66 de ranking de capital humano y así mismo su índice IDH se encuentra con una puntuación de 0,725.. Otro gran factor a tener en cuenta es el contexto cultural a la hora de negociar con los peruanos, ya que culturalmente tienen un manejo del tiempo policrónico y un alto contexto. (Datosmacro, s.f)

- En cuanto a los costos fijos como el arrendamiento de oficinas tiene un costo promedio entre 710 USD y 855 USD, con un valor aproximado en pesos colombianos de 2'500.000 y 3'300.000. Los servicios públicos que entrarían dentro de estos costos fijos tendrían un porcentaje promedio de un 40% sobre el salario mínimo. Por otro lado, la legislación laboral peruana establece derechos y beneficios comunes para los empleados en el sector privado, el pago de seguros que exige este gobierno para los trabajadores tiene un valor porcentual del 9% sobre el salario mínimo el cual equivale al pago de seguro social de salud; además de esto según la legislación peruana se le debe pagar al empleado “gratificaciones”, en donde el empleado tiene derecho a 2 pagos anuales equivalentes al salario mensual que se esté ganando en el momento, así mismo la legislación exige vacaciones anuales al trabajador, con derecho a disfrutar sus vacaciones pagas de 30 días, el pago es equivalente a lo que se esté ganando el empleado. (Legiscomex, s.f)
- Para el comercio exterior de Perú encontramos que en los últimos años el total de sus exportaciones de servicios de transporte sumaron USD \$7,453 millones lo que indica que esta un puesto atrás de las colombianas ocupando en número nueve. Para las importaciones de los últimos cinco años fueron un total de USD \$14,193 millones ocupando el puesto número ocho, esto indica que su balanza comercial está en saldo negativos y por ende este mercado cuenta con más presencia comercial de empresas extranjeras, lo que a su vez nos muestra que la competencia es alta en este mercado.
- En la competencia, el mercado de servicios de Perú se encuentran actualmente 14 empresas que brindan nuestros mismos servicios de reparación y mantenimiento de buses, de las cuales la mayoría si no es por decir todas, son pequeñas y medianas empresas; esto es una muy buena señal para introducirnos en el mercado peruano, ya que son pocas las empresas que brindan el servicio y estaríamos igualados respectivamente con la competencia.

- En las barreras comerciales Perú se destaca de los demás países de la región manteniéndose con un grado de inversión el cual ha mantenido su calificación crediticia con una perspectiva estable, la economía peruana tiene una buena fortaleza económica para resistir los diversos acontecimientos recientes. Actualmente hay un TLC vigente entre Colombia y Perú, además de esto ambos países se encuentran en la Alianza del Pacífico y por ende acoge todos los beneficios laborales que esta conlleva. Los principales impuestos que se generan en este país son el impuesto sobre la renta y el impuesto del IVA el cual es de un 18%. (Datosmacro, s.f)
- En el mercado y demanda peruana la cantidad de empresas públicas en este país son aproximadamente 4 y las empresas privadas que se mueven en este mercado son aproximadamente 2, estos valores ratifican de nuevo la gran oportunidad que brinda Perú para nuestro servicio.

### **Brasil**

- En cuanto a la economía la devaluación del último año del real brasileño fue del 11% y sigue cayendo debido a la gran crisis que ha provocado el covid-19 en la economía global, esto significa que 1 dólar tendrá un valor de 5,24 reales y \$3.938 colombianos, ahora si miramos temas salariales con base al salario mínimo legal vigente de Brasil notamos un incremento en la nómina que se debe cancelar mes a mes respecto a la nómina que se acostumbra a pagar en Colombia (cada empleado), si se decide exportar este servicio al mercado Brasileño estaríamos aportándole a disminuir el déficit que Colombia tiene frente a Brasil en la balanza comercial que en cifras porcentuales es de -2.86%. (Datosmacro, s.f)
- Brasil es el país más grande de la región y así mismo es el más poblado, con 42 ciudades y 209,469,333 habitantes el uso de transporte público es indispensable y lo han cubierto con una red de buses y el sistema metro en algunas ciudades, así que la demanda en el mercado está garantizada, al ser el único país de la región cuya lengua dominante no es el español sino el portugués puede que la comunicación se dificulte a la hora de negociar, por último, el 86,80% de la población es población urbana, es decir que desarrollan sus vidas en las grandes y diferentes ciudades lo que corrobora una vez más el inmenso mercado que hay detrás del transporte público en Brasil. (Datosmacro, s.f)
- Los costos directos como la oficina donde podamos ubicar el centro de la base de nuestra operación, el arriendo del inmueble varía dependiendo el sector y oscila entre 750 y 1000 dólares, en cuanto a los servicios públicos un hogar brasileño ocupa el 11% de un salario mínimo.

- En cuanto al comercio exterior de este servicio de transporte se encuentra que Brasil ocupa el puesto número cuatro en el continente con un total de exportaciones de USD \$27,239 millones indicando que tiene una fuerte presencia en el mercado internacional aumentando la competitividad, así mismo, sus exportaciones fueron en total USD \$53,681 millones ubicándose al igual en el cuarto lugar en América indicando que su balanza comercial es negativa y que a su vez en este mercado se encuentra mucha competencia extranjera. (Legiscomex, s.f)
- En cuanto a la competencia de mercado en este país encontramos que es alta ya que este es uno de los principales países que tiene más empresas en este sector, aproximadamente 101.919 estas trabajan en el sector de la mantenimiento de carrocería para particulares como para el transporte público, así mismo la mayoría de estas empresas son medianas lo que indica que tienen un musculo financiero mucho más grande que el de Supermóvil S.A.S, debido a esto la cantidad de empleados que maneja cada empresa es mucho más alto que el de la empresa, lo que indica que estas empresas ya tienen una gran demanda en este mercado.
- En las barreras comerciales Brasil posee impuestos similares a los colombianos, por ejemplo, los puntos porcentuales del impuesto a la renta y el impuesto al valor agregado no tiene mayor diferencia cuando comparamos ambas leyes estatutarias, esto significa que no encontraremos grandes beneficios tributarios, pero tampoco encontramos algo totalmente diferente a lo que ya conocemos. Así mismo, Brasil es un país que no cuenta con acuerdos comerciales, pero comparte con Colombia el hecho de ser parte de Mercosur, un acuerdo de integración para facilitar el acercamiento entre países y que facilita las oportunidades comerciales y de inversión en los países miembros. (Datosmacro, s.f).
- En el mercado y la demanda Brasil tiene en la actualidad dos empresas privadas las cuales serían nuestro mercado objetivo y también tiene ocho empresas públicas, indicando que es reducido el mercado en este país ya que la empresa no trabaja con licitaciones.

### **3.5.1 País Objetivo.**

Con los resultados de esta investigación de mercado se evidencia que el mercado objetivo para la internacionalización de Supermóvil Colombia S.A.S es Chile ya que obtuvo una puntuación de 2,50 gracias a que es una de las economías más estables de Latinoamérica lo que nos permite tener grandes oportunidades y estabilidad en la inversión. Por otro lado, a pesar de que es un país pequeño en comparación de los otros, encontramos que su demanda es



mayor gracias a la cantidad de empresas privadas que hay de transporte público y cada una de estas empresas posee una flota que supera los mil buses, indicando que hay gran diversidad en este mercado. Por último, otro factor que destacamos en este mercado es la competencia que hay, debido que son pocas las empresas que hacen el mantenimiento de carrocería y la mayoría de estas no se centran en el transporte público sino en carros particulares, así mismo la mayoría solo se enfocan en pocos servicios a diferencia de Supermóvil Colombia S.A.S. que maneja un portafolio amplio de servicios.

#### **Capítulo 4. Ruta de Internacionalización**

Una vez elegido el mercado objetivo se deben investigar y analizar las estrategias óptimas para adaptar el servicio que ofrece Supermovil Colombia S.A.S en este nuevo mercado extranjero. Por esta razón, se deben implementar herramientas como el marketing mix, dado que esta tiene como objetivo satisfacer las necesidades y deseos del cliente de una manera eficiente para la empresa, esto se logra a través de la combinación de elementos tanto de la empresa como los que dispone cada mercado. La importancia de esta herramienta para la empresa es poder actuar de forma planificada y coherente para satisfacer las necesidades del consumidor y conseguir un beneficio mutuo. (Kotler & Armstrong, s.f)

Teniendo en cuenta esto, la ruta de internacionalización para Supermóvil Colombia S.A.S en primer lugar está la elección del mercado objetivo el cual según la investigación de mercado el mercado más óptimo para el funcionamiento del negocio de la empresa es Chile, es por esto que en segundo lugar con este mercado se debe implementar la estrategia del Marketing Mix para un mejor desarrollo del servicio, a continuación se muestran las diferentes estrategias de adaptación para el producto, plaza, precio y promoción.

**Tabla 35. Marketing Mix en el Mercado de Chile**

MARKETING MIX CHILE	
<b>PRODUCTO</b>	<p>*En cuanto al servicio que va a suministrar Supermóvil Colombia S.A.S en el mercado chileno es el mantenimiento de carrocería y todo lo que esto implica a los buses del transporte público</p> <p>*Las ventajas y el valor agregado que puede ofrecer la empresa en este mercado es la elaboración de todo esto en conjunto, ya que la mayoría de empresas que se dedican a prestar estos servicios solo se enfocan en unos pocos, en cambio, en esta empresa encontraran un conjunto de servicios en donde les disminuirá el costo y los tiempos en cuanto al mantenimiento.</p> <p>*El servicio se debe adaptar al mantenimiento de las sillas acolchadas que trae la nueva flota de buses de Red Metropolitana de Movilidad, ya que por costumbre las sillas de este transporte son de plástico, sin embargo, la empresa cuenta con las capacidades de realizar este mantenimiento a estas sillas.</p> <p>*En cuanto a la calidad, para mantener la fidelidad del cliente y el crecimiento de la empresa en este mercado, se deben prestar servicios de garantía inmediatos si hubiese lugar por causa de los servicios prestados por la empresa.</p> <p>*La empresa debe cambiar la razón social de Supermóvil Colombia S.A.S a Supermóvil S.p.A, esto con el fin acogerse a la ley chilena 20.190 las Sociedades por Acciones son conocidas con (S.p.A)</p>
<b>PLAZA</b>	<p>*Para que el servicio que presta la empresa sea suministrado oportunamente y tenga mayor accesibilidad para los clientes potenciales que es la empresa de Red Metropolitana de Movilidad y estas se encuentran ubicadas en la capital de Chile, es decir, Santiago de Chile, la oficina de Supemóvil Colombia S.A.S debe estar ubicada en esta ciudad con el fin de tener presencia comercial y un contacto directo con los clientes.</p> <p>*El modelo de negocio que se debe manejar es el mismo al del mercado local, el cual es prestar los servicios de mantenimiento desplazándose directamente al patio donde se encuentran los buses para hacer las operaciones allí.</p> <p>*La empresa no deberá implementar canales de distribución ya que su relación con el cliente debe ser directa, esto indica reducción de costos ya que no hay intermediarios en toda la operación comercial y también se podrá tener una atención personalizada para cada caso.</p>

<b>PRECIO</b>	<p>*La empresa entrara a este mercado extranjero con los mismos precios que maneja en el mercado local</p> <p>*La estrategia de precios se debe implementar según los precios que haya en el mercado local, ya que si estos son más bajos que los que tiene Supermovil S.p.A se podrán implementar descuentos o reducirlos directamente, debido a que el margen de utilidad permite esta flexibilidad gracias a que oscila entre el 15% al 20% de utilidad, esto quiere decir, que la principal estrategia en los precios se enfocara en tener los precios más bajos que los de la competencia.</p>
<b>PROMOCIÓN</b>	<p>*Para la promoción que se debe hacer en este mercado se implementaran estrategias de Mercadotecnia Directa, estas se basan en la relación entre proveedor y cliente, y se realizan sin intermediarios, los cuales han sido sustituidos por un catálogo, un periódico, un anuncio y una llamada telefónica para ordenar la operación (Peñaloza, 2005).</p> <p>*Se debe crear una página web donde indique los servicios que presta la empresa, la información de contacto, indique la experiencia, entre otras.</p> <p>*El método necesario y optimo al ingresar a este nuevo mercado en donde no hay alguna experiencia, es que Supermóvil Colombia S.A.S vaya directamente a promocionar los servicios que presta y las necesidades que puede cubrir a las seis empresas y patios que conforman el sistema de buses de Red Metropolitana de Movilidad.</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1. Modo de Entrada al Mercado Objetivo**

##### **4.1.1 Relación con el Marco Teórico.**

Según lo analizado en las teorías económicas de internacionalización como la teoría de la Ventaja Competitiva en la cual la empresa en este mercado objetivo obtendrá ventajas como la mano de obra especializada y la regulación política accesible que hay en Chile gracias a su ambiente legal e institucional. Así mismo, se pondrá en práctica la teoría de Dunning con las estrategias que implementará Supermóvil Colombia S.A.S en este mercado gracias a sus activos tangibles e intangibles, así como la experiencia y el conocimiento de este sector, al igual que la localización adecuada en este nuevo mercado Santiago de Chile. El objetivo de explorar este nuevo mercado es aumentar su experiencia internacional, por lo cual, también se pone en práctica la teoría macroeconómica de Kojima la cual busca el mercado adecuado para realizar una IED efectiva y estratégica para la organización.

Por otro lado, dentro de las teorías de procesos que aportaran a esta internacionalización en primer lugar esta la teoría del Modelo de Uppsala la cual fue implementada en la investigación de mercado con el fin de buscar un mercado con pocas distancias psicológicas para reducir los riesgos, de igual forma, en esta teoría se habla del aumento de experiencia y compromiso de una empresa al internacionalizarse, en lo cual deberá trabajar Supermóvil Colombia S.A.S. En cuanto al modelo de innovación el cual indica que es necesario que una empresa implemente estrategias innovadoras al momento de internacionalizarse nos indica que Supermóvil Colombia S.A.S debe adecuarse al mercado que hay en Chile como es la implementación de servicios de sillas acolchadas que hay en la flota de buses allí, es por esto que debe innovar su portafolio de servicios, de esta manera, en la actualidad la empresa se encuentra en la etapa de mercado doméstico y preexportadora con el objetivo de convertirse en una exportadora comprometida y para obtener estos resultados es importante tener cuenta el modelo de planeación estratégica que permite tener un orden adecuado para la preparación de la empresa.

Por último, las teorías orientadas a las PYMES que aportan a esta internacionalización son la teoría de redes la cual indica la importancia de los contactos en el mercado, desde sus inicios la empresa ha manejado esta estrategia ya que históricamente Supermóvil Colombia S.A.S ha obtenido reconocimiento gracias al voz a voz de sus clientes y se pretende que siga esta estrategia en el nuevo mercado. Así mismo, está el Choice of Entry Mode el cual es un conjunto de opciones para ingresar a un nuevo mercado, entre estas opciones están las subsidiarias totalmente propias y entre estas esta la estrategia Brownfield la cual deberá implementar Supermóvil Colombia S.A.S en el mercado objetivo.

#### **4.1.2 Estrategia para Ingresar al Mercado Objetivo.**

Como se dijo en el anterior párrafo Supermóvil Colombia S.A.S con el fin de obtener buenos resultados en el mercado objetivo deberá implementar la estrategia de Brownfield, esta se basa en la Inversión Extranjera Directa que realiza una organización que en este caso sería la Casa Matriz que inicia un emprendimiento en un mercado extranjero, por lo cual se ve en la obligación de obtener instalaciones operacionales que ya se encuentren construidas y se puedan adaptar al negocio de la empresa, de esta manera la organización se ve en la necesidad de crear empleos para la contratación de empleados (Verdú, 2018). Por esta razón, en la investigación de mercado se analizaron aspectos de relevancia como el valor de la mano de obra y que tan calificada esta, así mismo, los costos fijos y variable como arriendos y servicios públicos, en los cuales los resultados del país objetivo fueron adecuados para la capacidad financiera de la empresa. Por otro lado, uno de los objetivos de esta estrategia es mantener el contacto sin

intermediarios con los clientes, ya que esta estrategia permite que la casa Matriz tenga control de todas las decisiones que se toman en la nueva sede. Para lograr realizar esta IED con éxito se debe tener en cuenta constituir legalmente la empresa en el mercado chileno al igual que diseñar una estructura adecuada para responder a todas las necesidades de la empresa y el mercado.

#### ***4.1.2.1. Ambiente Legal e Institucional.***

Para que se desarrolle la actividad de Supermóvil en Chile se debe regir bajo las normas establecidas en la Constitución política del Estado de Chile, principio de legalidad presente en los artículos 6 y 7, al igual que tener presentes sus derechos presentados en el artículo 19. Gracias a las relaciones internacionales con Chile los procesos de instalación de empresas para empezar a operar bajo la ley se han facilitado en dicho país. Generando una gran oportunidad para proyectos extranjeros permitiendo realizar los siguientes trámites necesarios de forma virtual:

**1. Obtención de RUT provisorio:** Se obtiene mediante el diligenciamiento del Formulario 44151 de Inscripción al Rol Único Tributario y/o Declaración de Inicio de Actividades para Extranjeros sin Residencia. (Diario Oficial de la República de Chile , s.f)

**2. Constitución de la sociedad:** Para poder ejercer se debe constituir la empresa como persona jurídica, de esta manera la empresa se hará cargo de todos los derechos y obligaciones. Además, se establecerá su razón social como Sociedad por Acciones (S.p.A), esto quiere decir que esta sociedad representará la participación de sus socios por medio de acciones.

**3. Inscripción en el Registro de Comercio:** La inscripción del registro de comercio debe realizarse ante el Conservador de Bienes Raíces de Santiago (CBRS), que como dice en su sitio web es la entidad encargada de llevar el registro de todos los títulos (comerciales, de propiedad, hipotecas, etc.) en la ciudad de Santiago, presentando los siguientes documentos.

- Dos extractos originales o copias autorizadas por el mismo notario
- Escritura de constitución de la sociedad y Formulario N°2. Una debe hacerse dentro de 60 días la inscripción del extracto de la escritura de constitución de la nueva sociedad en el Registro de Comercio del Conservador.

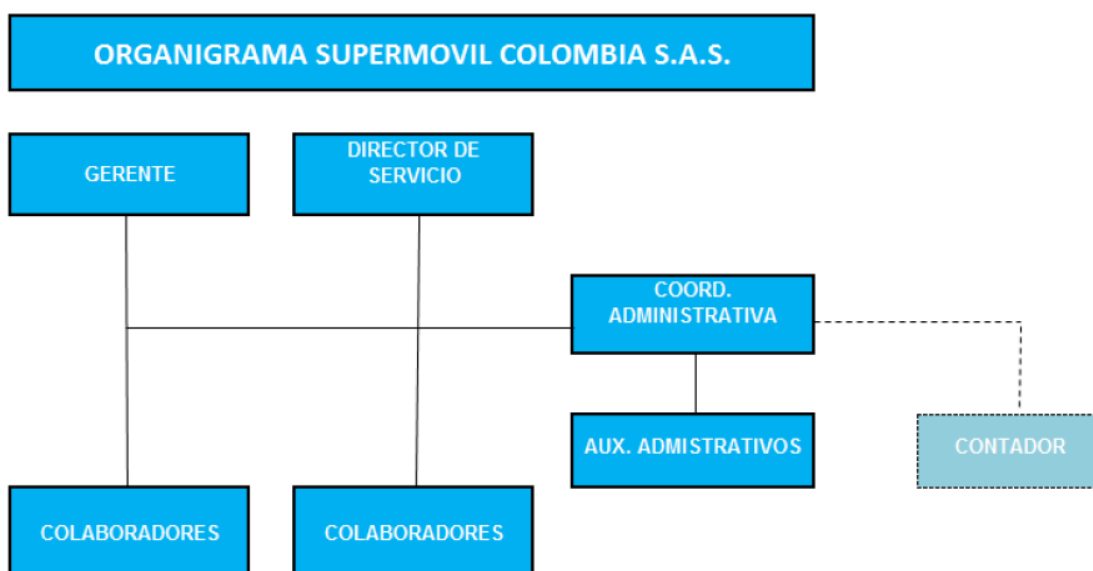
**4. Publicación en el Diario Oficial:** Es un procedimiento habitual en las notarías para determinar si se cobrará un impuesto adicional para la publicación el Diario Oficial, “*institución encargada de la publicación de las normas jurídicas que rigen a Chile*” (Diario Oficial de la República de Chile , s.f)

**5. Inicio de actividades y obtención de RUT de la empresa:** Este es un trámite que se realiza ante el Servicio de Impuestos Internos (SII). El objetivo de la iniciación de actividades es asignar a tu empresa un RUT que la identifica como contribuyente de impuestos frente al estado de Chile. Las personas naturales y jurídicas tienen dos meses para presentar esta declaración a partir de la fecha en que comienzan las actividades comerciales de tu negocio. (Diario Oficial de la República de Chile , s.f)

#### 4.1.2.2. Estructura Organizacional y Requerimientos de Empleo.

**Gráfico 20. Organigrama Supermóvil Colombia S.p.A**

#### Organigrama



Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (Supermóvil Colombia S.A.S, s.f)

**Tabla 36. Perfil Colaboradores**

<b>GERENTE</b>	
<b>PERFIL</b>	En este caso no se contratará un gerente para Chile, puesto que uno de los gerentes de la empresa irá a Chile para administrar Supermovil desde ese lugar.
<b>OBJETIVO</b>	Gestionar y asegurar el óptimo funcionamiento de los procesos de la organización a través de actividades de planificación, dirección, control y administración.
<b>ESTUDIO</b>	No aplica debido a que no se contratará
<b>EXPERIENCIA</b>	No aplica debido a que no se contratará
<b>FUNCIONES</b>	Revisar los informes mensuales de contabilidad, presupuestar las ventas de la compañía de acuerdo al desempeño de las áreas, planificar el desarrollo de nuevos proyectos o productos, verificar y analizar los estados financieros de la empresa, planificar estratégicamente las actividades de la empresa, fijando políticas y objetivos para el largo y mediano plazo, controlar la producción de la compañía, tomar decisiones orientadas al mejoramiento continuo de la organización, determinar los posibles cambios y mejoras tecnológicas que conlleven a fomentar la innovación y productividad, gestionar en última instancia el desempeño y comportamiento del personal, representar los intereses de la compañía en negociaciones con proveedores, clientes, organismos de control y demás que sean necesarios, dirigir la compañía en el marco del cumplimiento de los requisitos legales y normativos aplicables, diseñar estrategias que promuevan el crecimiento y fortalecimiento financiero de la empresa, asegurar los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía, cumplir con el reglamento interno de trabajo y atender las demás responsabilidades inherentes a su cargo.
<b>DIRECTOR SE DERVICIO</b>	
<b>PERFIL</b>	Se requiere a una persona con niveles altos de comunicación, impactos, liderazgo, enfoque al cliente, relaciones interpersonales y trabajo en equipo.
<b>OBJETIVO</b>	Apoyar y asesorar en la dirección de los procesos de la organización a través de actividades de planificación, control y administración.

<b>ESTUDIO</b>	Profesional en Ciencias administrativas, Ingeniería Mecánica, Ingeniería Industrial, Ingeniería de Procesos o relacionados.
<b>EXPERIENCIA</b>	Se requieren mínimo 5 años siendo coordinador, auxiliar, asistente u operario en procesos relacionados con mantenimiento y reparación de vehículos automotores, director de Servicio o Jefe de Área.
<b>FUNCIONES</b>	Revisar los informes de contabilidad, evaluar con la Gerencia la viabilidad del desarrollo de nuevos proyectos o productos, participar activamente en la toma de decisiones de la empresa a nivel gerencial, apoyar en el diseño de estrategias que promuevan el crecimiento y fortalecimiento financiero de la empresa, representar los intereses de la compañía en negociaciones con proveedores, clientes, organismos de control y demás que sean necesarios, evaluar junto a la Gerencia los posibles cambios y mejoras tecnológicas que conlleven a fomentar la innovación y productividad de la empresa, apoyar a la Gerencia en la revisión y análisis de estados financieros de la organización, reemplazar en todas las funciones y atribuciones al Gerente General en su ausencia, promover y asegurar el cumplimiento de los requisitos legales y normativos aplicables, asistir a la Gerencia en actividades rutinarias que le sean solicitadas, cumplir con el reglamento interno de trabajo y atender las demás responsabilidades inherentes a su cargo.
<b>COORDINADOR ADMINISTRATIVO</b>	
<b>PERFIL</b>	Se requiere a una persona con niveles altos de comunicación, impactos, liderazgo, enfoque al cliente, relaciones interpersonales y trabajo en equipo.
<b>OBJETIVO</b>	Planear y desarrollar actividades que garanticen un adecuado reclutamiento, contratación, inducción, entrenamiento, capacitación, remuneración y bienestar del talento humano de la compañía.
<b>ESTUDIO</b>	Técnico, o Tecnólogo Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Contaduría, Finanzas o afines. Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Contaduría, Finanzas o afines.
<b>EXPERIENCIA</b>	Se requiere un mínimo de 5 años siendo jefe, Coordinador, Especialista o Líder del proceso de Gestión Humana y 2 años como Analista, Asistente, Auxiliar Contable o de Nómina o relacionados.



<b>FUNCIONES</b>	<p>Verificar y registrar las novedades, horas extras y demás aspectos que impacten directamente la nómina, registrar y cargar las novedades de ingreso, retiro e incapacidades, liquidar y gestionar oportuna y eficazmente la nómina y generar los respectivos desprendibles de pago, generar liquidación de prestaciones sociales, elaborar los documentos de la nómina, gestionar afiliaciones al Sistema General de Seguridad Social en Salud, recibir solicitudes de personal y analizar hojas de vida para el proceso de selección de personal, acompañar el proceso de selección realizado directamente por la Gerencia, verificar referencias y antecedentes del personal que participe en el proceso de selección, realizar y asegurar un adecuado proceso de retiro de personal, garantizando el cumplimiento de los requisitos, reportar accidentes, incapacidades y demás novedades a la Administradora de Riesgos Laborales, mantener y garantizar la preservación del archivo de todos los documentos de los empleados, representar a la empresa ante las autoridades de trabajo, atender los requerimientos de las entidades de control relacionados con su labor, manejar el módulo de nómina, coordinar y asegurar las actividades de capacitación, planear, proponer y asegurar el adecuado desarrollo de actividades de convivencia y bienestar, gestionar la compra y entrega de dotación y elementos de protección personal.</p>
<b>CONTADOR</b>	
<b>PERFIL</b>	Se requiere a una persona con niveles altos de comunicación, impactos, liderazgo, enfoque al cliente, relaciones interpersonales y trabajo en equipo.
<b>OBJETIVO</b>	Asegurar una adecuada Gestión de todas las actividades contables y financieras, evidenciadas en los respectivos estados financieros de la compañía, planificando y promoviendo el cumplimiento de las políticas contables de la organización.
<b>ESTUDIO</b>	Profesional en Contaduría Pública o Economía, cursos Complementarios, Certificaciones o Diplomados en Contaduría, Economía, Finanzas, Gestión Tributaria o relacionados.
<b>EXPERIENCIA</b>	Se requiere un mínimo de 3 años siendo Auxiliar o Asistente de Contabilidad y 2 años siendo jefe, Coordinador o Líder de Contabilidad.

<b>FUNCIONES</b>	Revisión, control y supervisión de todos los registros contables, revisión, elaboración y presentación de impuestos regidos en Chile, revisión de las conciliaciones bancarias, revisión del proceso de costeo de inventarios, elaboración de actas de la empresa, contestar oficios y requerimientos del gobierno chileno, realizar trámites relacionados con la parte legal de la empresa, elaborar y presentar estados financieros, elaborar informes mensuales para la Gerencia, elaborar informes solicitados por la Revisoría Fiscal, revisar la contabilización de la nómina, provisiones y aportes, revisar cuentas, saldos y movimientos.
<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>	
<b>PERFIL</b>	Se requiere a una persona con niveles altos de comunicación, impactos, liderazgo, enfoque al cliente, relaciones interpersonales y trabajo en equipo.
<b>OBJETIVO</b>	Asistir las actividades de la empresa, procurando responder confiable y eficientemente a sus necesidades.
<b>ESTUDIO</b>	Estudiante de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía, Contaduría o afines a la administración, Técnico o Tecnólogo en Ciencias Administrativas, Curso formal en gestión financiera, contabilidad o afines.
<b>EXPERIENCIA</b>	Se requiere un mínimo de 1 año siendo Asistente Administrativo, Asistente de Gerencia o relacionado.
<b>FUNCIONES</b>	Elaborar comunicados de Gerencia a clientes, proveedores o entes externos e internos, controlar la correspondencia enviada y recibida por la Gerencia, mantener adecuadamente el archivo de la Gerencia, proteger y resguardar la información y temas confidenciales de la Gerencia, cumplir con el reglamento interno de trabajo y atender las demás responsabilidades asignadas por su Jefe Inmediato.
<b>COLABORADOR</b>	
<b>PERFIL</b>	Se requiere a una persona con niveles altos de comunicación, enfoque al cliente, relaciones interpersonales y trabajo en equipo.
<b>OBJETIVO</b>	Reparar y brindar un buen servicio de mantenimiento a la carrocería interna y externa de vehículos tipo bus, padrón, articulado y biarticulado.
<b>ESTUDIO</b>	Bachiller, Técnico o Tecnólogo en Máquinas Industriales, Diseño, Herramientas, o relacionados al mantenimiento de carrocería interna.

<b>EXPERIENCIA</b>	Se requiere un mínimo de dos años siendo colaborador para mantenimientos en carrocería interna de vehículos tales como: padrones, articulado y biarticulados.
<b>FUNCIONES</b>	Reparar pisos y ajustar partes Preparar las superficies de trabajo, preparar las máquinas y equipos de acuerdo con las condiciones necesarias de trabajo, determinar las herramientas y técnicas necesarias para la labor, asegurar partes utilizando equipo remachador y otros artefactos y técnicas de unión. De igual forma, debe tener buena técnica de pintado y reparación de abollonaduras en la latonería del vehículo.

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de (Supermóvil Colombia S.A.S, s.f)

#### **4.1.2.3. Contrataciones en Chile.**

**Subcontratación:** para los colaboradores operativos, contadores y auxiliares administrativos se manejará el tipo de contratación como contratista, es decir, emplear colaboradores de empresas debidamente establecidas en Chile con la intención de obtener personal con experiencia y reducir costos para pago de regalías, pues la empresa contratada es la que responderá por los beneficios y regalías de los colaboradores que Supermóvil Colombia SAS subcontrate. De igual forma, La empresa puede disminuir riesgos legales, pues es más fácil responder a una subcontratación que a cinco o más contratos individuales.

**Contrato indefinido:** este contrato solo se ofrecerá al Coordinador Administrativo. Como su nombre lo indica, el contrato indefinido no tiene un plazo establecido debido a que es una ayuda idónea y constante dentro del trabajo administrativo de Supermóvil Colombia SAS en Chile. De igual forma, es un puesto donde se maneja información confidencial, por lo que es más seguro contratar a una persona que subcontratarla para evitar robos de información.

## Conclusiones

Según los resultados obtenidos durante la investigación podemos concluir en primera medida que en la actualidad las empresas viven una constante incertidumbre en el mercado, esto se debe principalmente a la eliminación progresiva de las barreras comerciales para productos y servicios, impactando directamente a las transacciones internacionales ya que están van en aumento afectando a las empresas locales negativamente debido a que la competencia nacional y extranjera incrementa aceleradamente, un claro ejemplo se evidencia en el sector económico de mantenimiento y reparación de vehículos y motocicletas en el cual en los últimos se evidencia un aumento de empresas prestadoras de estos servicios tanto en el escenario nacional como internacional, lo que lleva a las empresas a buscar alternativas que les permitan salir a flote en un mercado tan cambiante. Es por esto, que Supermóvil Colombia S.A.S en la actualidad tiene esta problemática y una solución a esto es diversificar los mercados a los que presta sus servicios con el fin de encontrar un equilibrio, es así, como se indagan varias teorías para la internacionalización y se acogen a la situación actual de la empresa dando como resultado una aproximación a lo que debe hacer para una internacionalización adecuada teniendo en cuenta sus fortalezas y debilidades tanto internas como externas.

En segunda medida se concluye que al mercado que debe ir Supermovil Colombia S.A.S debe contar con una serie de ventajas competitivas y comparativas que le permitan ser aprovechadas en su beneficio, por esta razón, se elaboró un estudio de que permitiera medir las ventajas y desventajas de cada mercado con el fin de encontrar el mercado objetivo que se adapte a la empresa. Dentro de esta investigación se revelo la afinidad de mercados Latinoamericanos debido a que son mercados similares al colombiano, sin embargo, para iniciar la ruta de internacionalización se recomienda incursionar en el mercado chileno en primer lugar ya que aparte de la afinidad en el mercado posee ventajas competitivas que pueden beneficiar en gran medida a la empresa.

Por último, para seguir una adecuada ruta de internacionalización la estrategia adecuada para ingresar a este mercado es por medio del Brownfield, esta se basa en realizar una IED y adaptar el negocio a una instalación creada con el fin de operar en esta, de igual forma se sugiere que se en la capital Santiago de Chile ya que allí se encuentran los posibles clientes de la empresa. Así mismo, se debe tener en cuenta que Supermóvil Colombia S.A.S debe estar en la capacidad de acogerse a este mercado ya que hay una serie de cambios en cuanto a la prestación de servicios y por ende está en la necesidad de diversificar su portafolio de servicios adecuándolos a las necesidades de este nuevo mercado. En cuanto al tipo de contrataciones que son viables para la empresa son las subcontrataciones para los colaboradores operativos y

contadores y contrato indefinido para el coordinador administrativo; las subcontrataciones son viables debido a que se puede obtener personal de calidad y experiencia en el mercado, además de que los costos disminuirían un poco porque no se les debe pagar regalías, pues la empresa contratada es el responsable del pago de los mismos, otra ventaja fundamental es la disminución del riesgo legal, puesto que es más factible tener un subcontrato que cinco o más de forma individual. Para el caso del coordinador administrativo y auxiliar administrativo se les ofrecerá un contrato indefinido debido a que deben realizar labores administrativas con manejo de información delicada o confidencial de la empresa, por lo que disminuiría el riesgo de la propagación de data empresarial importante, de igual manera, estas labores administrativas son de vital importancia por el trabajo constante que tendrían,

## Referencias

- Álvarez, F., Botero, J., & Gonzáles, M. (2012). Modelos de internacionalización para las pymes colombianas. Medellín, Colombia.
- ANDIGRAF. (2020). *Boletín económico* . Obtenido de Economía e industria manufacturera colombiana en I semestre 2020: <https://andigraf.com.co/wp-content/uploads/2020/09/Bolet%C3%ADn-Econ%C3%B3mico-2020-primer-semestre.pdf>
- ANDIGRAF. (2020). *Boletín Económico – ANDIGRAF Economía e Industria Manufacturera Colombiana*. Obtenido de Economía Colombiana en el año 2019: <https://andigraf.com.co/wp-content/uploads/2020/08/Bolet%C3%ADn-Econ%C3%B3mico-2019.pdf>
- Banco Mundial. (09 de Abril de 2014). *Transporte: Resultados del Sector*. Obtenido de Africa: <https://www.bancomundial.org/es/results/2013/04/14/transport-results-profile>
- Bernal, M. (s.f). Programa de formación exportadora en servicios turísticos. Colombia.
- Biblioteca Académica. (s.f). *Paradigma OLI de Dunning*. Obtenido de [https://ebrary.net/21274/management/dunnings\\_paradigm](https://ebrary.net/21274/management/dunnings_paradigm)
- Borja, A. L. (s.f). *Análisis de comportamiento del transporte público*. Obtenido de <https://repositorio.uisek.edu.ec/bitstream/123456789/1528/1/An%C3%A1lisis%20Del%20Comportamiento%20Del%20Transporte%20P%C3%BAblico%20A%20Nivel%20M.pdf>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (18 de Diciembre de 2020). *Centro de información empresarial*. Obtenido de Tablero de indicadores: <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/handle/11520/8365>
- Cámara de Comercio de Cali. (28 de Enero de 2020). *Tableros Económicos* . Obtenido de Empresas registradas en la Cámara de Comercio de Cali por sector y tamaño 2019: <https://www.ccc.org.co/file/2020/03/empresas-registradas-ccc-sector-2019.pdf>
- Cámara de Comercio de Cali. (25 de Enero de 2021). *Ritmo Empresarial*. Obtenido de Informe #38: <https://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2021/01/Ritmo-Empresarial-N38.pdf>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2020). *Indicadores Económicos*. Obtenido de <https://www.camamedellin.com.co/biblioteca/indicadores-economicos>
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramirez, C. A. (s.f). Teorías de Internacionalización. Bogotá D.C, Colombia.

- CIU. (s.f). *Código CIU*. Obtenido de [http://ambientebogota.gov.co/en/c/document\\_library/get\\_file?uuid=46ddd5ff-d53a-43d8-8492-6ecf2c900ada&groupId=23918](http://ambientebogota.gov.co/en/c/document_library/get_file?uuid=46ddd5ff-d53a-43d8-8492-6ecf2c900ada&groupId=23918)
- Colombia. (s.f). *Una industria automotriz en constante crecimiento* . Obtenido de El sector automotriz colombiano comprende desde el ensamblaje de vehículos y motocicletas hasta la producción de piezas y autopartes. Los cifras muestran un camino hacia el desarrollo.: [https://www.colombia.co/extranjeros/negocios-en-colombia/inversion/una-industria-automotriz-en-constante-crecimiento/?\\_\\_cf\\_chl\\_jschl\\_tk\\_\\_=c1ac91151bc32088030e9dea50f6029300873bb8-1623095016-0-AcIZPps4slxvCRnEQPLRH43t1\\_0UU7-aLbS7smcnouRvgb0I3T9fzXqfxEavqJ](https://www.colombia.co/extranjeros/negocios-en-colombia/inversion/una-industria-automotriz-en-constante-crecimiento/?__cf_chl_jschl_tk__=c1ac91151bc32088030e9dea50f6029300873bb8-1623095016-0-AcIZPps4slxvCRnEQPLRH43t1_0UU7-aLbS7smcnouRvgb0I3T9fzXqfxEavqJ)
- Damián, A. C., & Roxanna, V. M. (2018). *Guía de modalidades de internacionalización de negocios*. Obtenido de Universidad de Lima: [https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6571/Ayala\\_Villarroel\\_guia\\_internacionalizacion\\_negocios.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/6571/Ayala_Villarroel_guia_internacionalizacion_negocios.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Datosmacro. (s.f). *Brasil: Economía y demografía*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/brasil>
- Datosmacro. (s.f). *Canadá: Economía y demografía*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/canada>
- Datosmacro. (s.f). *Chile: Economía y demografía*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/chile>
- Datosmacro. (s.f). *Economía y demografía de Estados Unidos*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/usa>
- Datosmacro. (s.f). *México: Economía y demografía*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/mexico>
- Datosmacro. (s.f). *Perú: Economía y demografía*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/paises/peru>
- di Bella, F., Parola, F., Persico, L., & Satta, G. (2013). Entry mode choices in international markets: examining the antecedents of service firms' strategies. Genoa, Italia.
- Diario Oficial de la República de Chile . (s.f). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <https://www.diariooficial.interior.gob.cl/quienes-somos/>
- Dunning, J. H. (1988). *The Eclectic Paradigm of International Production: a restatement and some possible extensions*. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8490372>

- EAE Business School. (s.f). *Cinco etapas de la internacionalización*. Obtenido de <https://www.eaprogramas.es/blog/internacionalizacion/cinco-etapas-de-la-internacionalizacion>
- Figuroa, A. M. (2009). Aproximación al proceso de internacionalización de las empresas: el caso colombiano. Bogotá D.C: Universidad del Rosario.
- García, G. (2004). *Las teorías de la localización de la inversión extranjera directa (IED): una aproximación*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/12376/1/las%20teorias%20de%20la%20localizacion%20de%20la%20inversion%20extranjera%20directa.pdf>
- Gómez, M. (Octubre de 2006). *Introducción a la microeconomía*. Obtenido de Uniuersitat de Barcelona: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/1281/1/211.pdf>
- González, J. Q., & González, L. Q. (16 de Octubre de 2015). El transporte sostenible y su papel en el desarrollo del medio ambiente urbano. Tunja, Colombia.
- Håkanson, L., & Kappen, P. (2017). The 'Casino Model' of internationalization: An alternative Uppsala paradigm. Copenhagen, Dinamarca.
- Hubemar. (s.f). *Somos Hubemar*. Obtenido de <https://hubemar.com/quienes-somos/>
- Idárraga, D. A. (2012). Teoría de agencia y costos de transacción: una observación teórica de sus postulados. Bogotá D.C, Colombia.
- Johanson, M. (1988). Internationalization in industrial systems. A network approach. Londres, U.K.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (s.f). *Estrategías de Marketing Mix*. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1154/5/T-ESPE-021513-5.pdf>
- Legiscomex. (s.f). *Acuerdos Marco OMC*. Obtenido de Comercio de Servicios: <https://www-legiscomex-com.unipiloto.basesdedatosezproxy.com/Documentos/ACUERDOS-MARCO-OMC-COMERCIO-SERVICIOS>
- Legiscomex. (s.f). *Indicadores de servicios América*. Obtenido de Colombia: <https://www-legiscomex-com.unipiloto.basesdedatosezproxy.com/informacion-universidades-abc-del-comercio-internacional/colombia-servicios>
- Legiscomex. (s.f). *Teoría de la Ventaja Competitiva*. Obtenido de ABC del comercio: <https://www.legiscomex.com/Documentos/abccomercio-teoria-competitiva#:~:text=Modelo%20te%C3%B3rico%20de%20Porter&text=La%20prosperidad%20nacional%20se%20crea,las%20presiones%20y%20los%20retos>
- Legiscomex. (s.f). *Ventaja Absoluta*. Obtenido de ABC del comercio: <https://www.legiscomex.com/Documentos/abccomercio-ventaja-absoluta>



- Martinez, D., Mintik, O., Scholl, L., & Vasquez, A. (Septiembre de 2018). Sistema de transporte urbano en América Latina y el Caribe.
- Mineducacion. (s.f.). *Sector Industria y Manufactura*. Obtenido de [https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-propertyvalue-56737.html?\\_noredirect=1](https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-propertyvalue-56737.html?_noredirect=1)
- OMC. (s.f.). *El segmento más dinámico del comercio internacional, Comercio de Servicios*. Obtenido de Organización Mundial del Comercio: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/20y\\_s/services\\_brochure2015\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/20y_s/services_brochure2015_s.pdf)
- Organizacion Mundial del Comercio. (s.f.). *Servicio de transporte terrestre*. Obtenido de Parte I generalidades y transporte por carretera: <https://docsonline.wto.org/dol2fe/Pages/SS/DirectDoc.aspx?filename=v%3a%2fs%2fc%2fw60.doc&>
- Ortega, S. S. (s.f.). *La selección de mercados exteriores en la internacionalización de empresas: una propuesta teórica*. Obtenido de [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/81257/La\\_seleccion\\_de\\_mercados\\_exteriores\\_en\\_la\\_internacionalizacion\\_de\\_empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/81257/La_seleccion_de_mercados_exteriores_en_la_internacionalizacion_de_empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Porter, M. E. (2007). *La ventaja competitiva de las naciones*. Obtenido de Harvard Business Review América Latina: <https://es.calameo.com/read/00472423715ecda3a215b>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (s.f.). *El sector automotor*. Obtenido de Oportunidades de inclusión productiva para poblaciones en pobreza y vulnerabilidad en Bogotá: [https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/COL/00058568\\_Estudio%20de%20Perfiles%20Sector%20Automotor\\_Baja.pdf](https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/COL/00058568_Estudio%20de%20Perfiles%20Sector%20Automotor_Baja.pdf)
- Red Metropolitana de Movilidad. (s.f.). *Sobre nosotros*. Obtenido de <https://www.red.cl/>
- Salgado, E. (Diciembre de 2003). *Teoría de costos de transacción: una breve reseña*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502604.pdf>
- Semana. (23 de Julio de 2020). *La billonaria crisis de los transmilenios*. Obtenido de <https://www.semana.com/pais/articulo/impacto-del-coronavirus-en-el-transporte-masivo-y-los-transmilenios/293260/>
- Statista. (2020). *Evolución de la población mundial de 1950 a 2020, por área geográfica*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/635125/poblacion-mundial-en--por-continentes/>
- Supermóvil Colombia S.A.S. (s.f.). *Sobre nosotros*. Bogotá, Colombia.
- Vahlne, J.-E., & Johanson, J. (2017). From internationalization to evolution: The Uppsala model at 40 years. Sweden, Suecia.

Vargas, S. R. (11 de Mayo de 2017). *La nueva tendencia en la internacionalización de una pyme – fenómeno Born Global* . Obtenido de Escuel de postgrado de Marketing Internacional:

[http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/64094/Documento\\_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20patr%C3%B3n%20de%20internacionalizaci%C3%B3n%20propuesto,actividades%20en%20los%20mercados%20internacionales.&text=perspective%20on%](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/64094/Documento_completo.pdf-PDFA.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=El%20patr%C3%B3n%20de%20internacionalizaci%C3%B3n%20propuesto,actividades%20en%20los%20mercados%20internacionales.&text=perspective%20on%)

Velasco, K. J. (Enero - Junio de 2020). *Contratos de investigación y desarrollo conjunto*. Obtenido de Revista La Propiedad Inmaterial n.º 29, Universidad Externado de Colombia:

<https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=3631140951030710270680880800160931001270440060790240310640870700001111190710260850850990501070200301200500710661131150771221090580420000660771180660060830141180751070140110811211170940961130841161140231270100260>

Verdú, E. L. (25 de Marzo de 2018). *¿Sabe qué es un proyecto Greenfield y su diferencia con los proyectos Brownfield?* Obtenido de <https://www.pbplaw.com/es/que-es-un-proyecto-greenfield-diferencia-con-proyectos-brownfield/>

## Anexos

## Anexo A. Factores Económicos

A. FACTORES ECONOMICOS	VALORACIÓN	Chile			Mexico			USA (Wisconsin)		
			Cal.	Pond		Cal.	Pond		Cal.	Pond
Tipo de cambio (moneda del país / USD\$)	20%	USD 857,40	2	0,4	USD 23,99	2	0,4	USD 1,00	3	0,6
Devaluación	20%	COP 4,68	1	0,2	COP 162,02	1	0,2	COP 3.920	3	0,6
PIB per Capita USD	5%	USD 15.921	2	0,1	USD 9.797	2	0,1	USD 65.456	3	0,15
PIB Sectorial: (US\$ millones) %	10%	8,20%	2	0,2	3,90%	3	0,3	6,80%	1	0,1
Salario mínimo USD	20%	USD 318,00	1	0,2	USD 136,90	3	0,6	USD 1.740	1	0,2
Ranking de competitividad	5%	33°	3	0,15	48°	2	0,1	2°	2	0,1
Gasto público %PIB	5%	26,36%	3	0,15	25,67%	2	0,1	35,14%	1	0,05
Índice de Gini	5%	44,4	2	0,1	45,4	2	0,1	37,80	2	0,1
Ranking de la innovación	5%	47°	3	0,15	56°	2	0,1	3°	3	0,15
Balanza Comercial general (USD\$ millone	5%	0,15%	3	0,15	-2,12%	3	0,15	-4,31%	2	0,1
<b>sub-total</b>				1,80			2,15			2,15
	<b>1,00</b>			<b>0,27</b>			<b>0,32</b>			<b>0,32</b>

Canadá			Perú			Brazil		
	Cal.	Pond		Cal.	Pond		Cal.	Pond
USD 1,40	3	0,6	USD 3,42	1	0,2	USD 5,10	3	0,6
COP 2,810	3	0,6	COP 1,155	2	0,4	COP 751,00	2	0,4
USD 47.345,00	3	0,15	USD 6.941,24	1	0,05	USD 9.890	2	0,1
12,01%	1	0,1	7,60%	1	0,1	5,70%	2	0,2
USD 1.617	1	0,2	USD 250,00	2	0,4	USD 196	3	0,6
14	3	0,15	65	1	0,05	71	1	0,05
40,66%	3	0,15	21,41%	2	0,1	19,7%	1	0,05
31,2	3	0,15	42,8	3	0,15	53,9	1	0,05
18	3	0,15	71	1	0,05	60	1	0,05
11,60%	1	0,05	2,58%	2	0,1	-2,86	3	0,15
		2,30			1,60			2,25
		<b>0,35</b>			<b>0,24</b>			<b>0,34</b>

## Anexo B. Indicadores Demográficos

B.INDICADORES DEMOGRAFICOS	VALORACION	Chile			Mexico			USA (Wisconsin)		
		20%	Cal.	Pond	Cal.	Pond	Cal.	Pond		
Población	10%	18.729.160	2	0,2	124.738.000	3	0,3	5.813.568	1	0,1
Población Económicamente Activa	10%	9.558.222	2	0,2	57.142.360	3	0,3	166.543.859	1	0,1
Densidad Poblacional (habit / Km2)	20%	25	3	0,6	64	3	0,6	105	1	0,2
Idioma	5%	Español	3	0,15	Español	3	0,15	Inglés	1	0,05
Raking de capital humano	10%	53°	3	0,3	69°	2	0,2	4°	3	0,3
Manejo del tiempo	5%	Policronicos	3	0,15	Policronicos	3	0,15	Monocronicos	1	0,05
Alto o bajo contexto	5%	Alto	3	0,15	Alto	3	0,15	Bajo	1	0,05
Indice IDH	15%	0,843	3	0,45	0,774	2	0,3	0,920	1	0,15
Concentración Urbana %	20%	87,50%	3	0,6	80,10%	2	0,4	82,25%	1	0,2
<b>sub-total</b>				2,60			2,25			1,10
	<b>1,00</b>			<b>0,52</b>			<b>0,45</b>			<b>0,22</b>

Canadá			Perú			Brazil		
	Cal.	Pond		Cal.	Pond		Cal.	Pond
37,768,100	2	0,2	33,050,325	2	0,2	209,469,333	3	0,3
20,466,000	2	0,2	18,864,000	2	0,2	106,500,000	3	0,3
4	1	0,2	25	3	0,6	25	3	0,6
Frances - ingles	1	0,05	Español	3	0,15	Portugues	1	0,05
14	3	0,3	66	2	0,2	77	1	0,1
Monocronicos	1	0,05	Policronicos	3	0,15	Policronicos	3	0,15
Bajo	1	0,05	Alto	3	0,15	Alto	3	0,15
0,926	3	0,45	0,725	2	0,3	0,759	2	0,3
81,41%	2	0,4	75,90%	2	0,4	86,80%	3	0,6
		1,70			2,15			2,25
	<b>0,34</b>			<b>0,43</b>			<b>0,45</b>	

## Anexo C. Costos de Operación

COSTOS DE OPERACIÓN	VALORACIÓN	Chile		Mexico		USA (Wisconsin)				
	15%	Cal.	Pond	Cal.	Pond	Cal.	Pond			
Arriendo de oficinas o locales USD	60%	230 - 389	3	1,8	504 - 756	2	1,2	312 - 549	3	1,8
Servicios publicos	10%	14,30%	3	0,3	45%	1	0,1	11%	3	0,3
Pago de seguros (EPS, ARL, TCF)	30%	7,50%	3	0,9	18,20%	1	0,3	7,65%	2	0,6
<b>sub-total</b>				3			1,6			2,70
	<b>1,00</b>			<b>0,45</b>			<b>0,24</b>			<b>0,41</b>

Canadá			Perú			Brazil		
	Cal.	Pond		Cal.	Pond		Cal.	Pond
1800-2400	1	0,6	710-855	1	0,6	750-1000	1	0,6
11%	3	0,3	40%	1	0,1	15%	3	0,3
7,58%	1	0,3	9%	3	0,9	11%	2	0,6
		1,20			1,60			1,50
		<b>0,18</b>			<b>0,24</b>			<b>0,23</b>

## Anexo D. Comercio Exterior

D. COMERCIO EXTERIOR	VALORACIÓN	Chile			Mexico			USA (Wisconsin)			
	10%		Cal.	Pond		Cal.	Pond		Cal.	Pond	
Importaciones mundiales servicio 2020 (USD\$ miles)	15%	USD -	3	0,45	USD 291.690,00	2	0,30	USD 8.337.000,00	1	0,15	
Importaciones mundiales servicios 2019 (USD\$ miles)	15%	USD -	3	0,45	USD 265.000,00	2	0,30	USD 8.722.000,00	1	0,15	
Balanza comercial del servicio (USD\$ miles)	20%	3.244,00	2	0,40	USD (25.861,00)	1	0,20	USD (638.214.000,00)	1	0,2	
Indice de corrupción	15%		67	3	0,45	28	1	0,15	71	3	0,5
Doing Business	35%		56°	2	0,70	54°	2	0,70	8°	3	1,05
<b>sub-total</b>				2,45			1,65				2
	<b>1,00</b>			<b>0,25</b>			<b>0,17</b>				<b>0,20</b>

Canadá			Perú			Brazil		
	Cal.	Pond		Cal.	Pond		Cal.	Pond
USD 764.179,00	1	0,15	USD -	3	0,45	USD 252.088,00	2	0,30
USD 734.400,00	1	0,15	USD 4.361,00	3	0,45	USD 206.381,00	2	0,30
USD (36.622,00)	1	0,20	USD 5.430,30	3	0,60	USD 34.426,30	2	0,40
81	3	0,45	35	1	0,15	35	1	0,15
22°	3	1,05	68	2	0,70	109	1	0,35
		2,00			2,35			1,50
	<b>0,20</b>			<b>0,24</b>			<b>0,15</b>	

## Anexo E. Competencia

E. COMPETENCIA	VALORACIÓN	Chile			Mexico			USA (Wisconsin)		
		20%	Cal.	Pond	Cal.	Pond	Cal.	Pond		
Cantidad de empresas reparación de carrocerías.	50%	13	3	1,5	773	1	0,5	58,571	1	0,5
Tamaño de las 3 principales empresas.	15%	Pequeñas	3	0,45	Grandes.	1	0,15	Grandes	1	0,15
Fortaleza financiera de las 3 principales empresas. (M USD)	20%	3,17	3	0,6	44,8	1	0,2	943,764	1	0,2
Cantidad de empleados.	15%	68	3	0,45	1146	1	0,15	21,058	1	0,15
				3,00			1,00			1,00
				1,00			0,60			0,20

Canadá			Perú			Brazil		
	Cal.	Pond		Cal.	Pond		Cal.	Pond
8,586	1	0,5	14	3	1,5	101,919	1	0,5
Grandes.	1	0,15	Medianas.	1	0,15	Medianas.	1	0,15
232,66	1	0,2	43,09	1	0,2	115,59	1	0,2
185,268	1	0,15	52,34	1	0,15	665	1	0,15
		1,00			2,00			1,00
		0,20			0,40			0,20

## Anexo F. Barreras Comerciales

F.BARRERAS COMERCIALES	VALORACIÓN	Chile			Mexico			USA (Wisconsin)		
	5%		Cal.	Pond		Cal.	Pond		Cal.	Pond
Calificación Riesgo país	25%	A1 (Estable)	3	0,75	3 (Negativa)	1	0,25	Aaa (estable)	2	0,5
Impuesto sobre la renta.	20%	35%	2	0,4	35%	2	0,4	21%	2	0,4
Impuestos IVA	30%	19%	2	0,6	16%	3	0,9	5%	2	0,6
Acuerdos comerciales	25%	ACE	3	0,75	ACE	3	0,75	PC	2	0,5
<b>sub-total</b>				2,50			2,30			2,00
	<b>1,00</b>			<b>0,13</b>			<b>0,12</b>			<b>0,10</b>

Canadá			Perú			Brazil		
	Cal.	Pond		Cal.	Pond		Cal.	Pond
AAA(Estable)	3	0,75	A3 (Estable)	2	0,5	Ba2(nivel medio)	1	0,25
16,12%	3	0,6	30%	2	0,4	34%	2	0,4
5%	3	0,9	18%	2	0,6	18%	2	0,6
PC	3	0,75	UA	3	0,75	CE	3	0,75
		3,00			2,25			2,00
		<b>0,15</b>			<b>0,11</b>			<b>0,10</b>



## Anexo G. Mercado

G. MERCADO	VALORACIÓN	Chile			Mexico			USA (Wisconsin)		
	15%		Cal.	Pond		Cal.	Pond		Cal.	Pond
Variación precio de la gasolina.	12%	2,72%	1	0,12	1,26%	2	0,24	1,72%	2	0,24
Cantidad empresas publicas	22%	0	2	0,44	2	3	0,66	1	3	0,66
Cantidad empresas mixtas	22%	0	2	0,44	1	2	0,44	0	1	0,22
Cantidad empresas privadas	22%	6	3	0,66	1	1	0,22	1	1	0,22
IPC Transporte	22%	5,40%	1	0,22	9,60%	1	0,22	-2,40%	3	0,66
<b>sub-total</b>				1,88			1,78			2,00
	<b>1,00</b>			<b>0,28</b>			<b>0,27</b>			<b>0,30</b>
	<b>1,00</b>			<b>2,49</b>			<b>1,76</b>			<b>1,75</b>

Canadá			Perú			Brazil		
	Cal.	Pond		Cal.	Pond		Cal.	Pond
1,59%	2	0,24	1,68%	2	0,24	2,25%	1	0,12
1	3	0,66	2	3	0,66	2	2	0,44
0	2	0,44	0	2	0,44	0	2	0,44
4	2	0,44	4	2	0,44	8	2	0,44
5%	2	0,44	1,30%	3	0,66	-4,50%	2	0,44
		2,22			2,44			1,88
		<b>0,33</b>			<b>0,37</b>			<b>0,28</b>
		<b>1,75</b>			<b>2,02</b>			<b>1,74</b>