

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ESTRATEGIA INTERNACIONAL PARA LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO EN
LA EMPRESA SOFTWARE HOUSE LTDA

PRESENTADO POR:

MARÍA CAMILA VALENCIA MURILLO

BOGOTÁ, 28 DE JUNIO DE 2013

UNIVERSIDAD COLEGIO MAYOR NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ESTRATEGIA INTERNACIONAL PARA LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO EN
LA EMPRESA SOFTWARE HOUSE LTDA

PRESENTADO POR:

MARÍA CAMILA VALENCIA MURILLO

TUTOR:

LUZ SOFÍA MÉNDEZ ÁLVAREZ

BOGOTÁ, 28 DE JUNIO DE 2013

DEDICATORIA

A Dios:

Por haberme permitido llegar hasta este punto, por estar conmigo en cada paso que doy, por haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo mi proceso de aprendizaje.

A mis padres:

Por haberme apoyado en todo momento, por su incondicional motivación, por sus consejos, y en especial por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica como de la vida.

A mi familia y amigos:

Por ser quienes fomentaron en mí el deseo de superación y de seguir adelante con mis metas y proyectos.

INTRODUCCION

El sector de Tecnologías de la Información y las comunicaciones está compuesto por empresas nacionales y de capital extranjero, lo cual ha determinado las características del sector y su comportamiento a lo largo de los años.

Las empresas colombiana se encuentran frente a un escenario donde las empresas extranjeras aumentan de forma continua su participación en el mercado, conduciendo a que tengan que orientar y redefinir los servicios ofrecidos con un valor agregado ya sea en calidad, servicio al cliente, precio o tiempo dependiendo de la experiencia de la empresa. Las Multinacionales presentan grandes ventajas en aspectos como investigación, infraestructura tecnológica y estrategias de promoción y comercialización.

La competitividad de las pequeñas y medianas empresas nacionales se ve afectada por la brecha existente en el know how, el cual se ve aun mas perturbado por la escasez de recursos a la hora de adquirir nuevas tecnologías para realizar los procesos correspondientes. También se ven relegadas frente a sus competidores extranjeros dado los bajos niveles de capacitación en los diferentes niveles y cargos en las empresas, como en la mano de obra en materia de gestión, desarrollo de nuevos servicios y procesos y sin ir no muy lejos a la falta de conocimiento del mercado exterior.

Por lo anterior este trabajo de grado tiene como objetivo brindarle la información necesaria a Software House Ltda sobre los diferentes mercados a los que le será viable acceder con los servicios que esta ofrece. Para ello se evaluara desde el aspecto más específico al más general, iniciando con el estudio interno de la empresa y terminando con el posible plan de mercado al país objetivo.

RESUMEN

Establecer un marco estandarizado de referencia que permita a la empresa Software House Ltda. Conocer los aspectos fundamentales para una caracterización de la empresa, teniendo en cuenta el análisis del sector, el análisis interno de la empresa, análisis de posibles países a exportar, el mejoramiento del servicio a exportar, el análisis de precios y el planteamiento del plan de mercado.

Igualmente este proyecto soporta su desarrollo en la situación actual de la empresa para proponer planes de acción y de mejoramiento que le permitan el fortalecimiento interno de la misma focalizados a la preparación para la internacionalización de sus servicios.

ABSTRACT

To establish a frame standardized of reference that allows the company Software House Ltda to know the fundamental aspects for a characterization of the company, bearing in mind the analysis of the sector, the internal analysis of the company, analysis of possible countries to exporting, the improvement of the service to exporting, the analysis of prices and the exposition of the plan of market.

This project also supports their development in the current situation of the company to propose plans of action and of improvement that allow him the internal strengthening of the same one for the international preparation of his services.

PALABRAS CLAVES

- **Los servicios:** pueden definirse como las actividades que agregan valor a un producto o persona, son intangibles.
- **Software a la medida:** Planea, define, diseña, construye y mantiene plataformas de software desde cero, utilizando personal altamente capacitado, haciendo uso de las principales arquitecturas y lenguajes de programación.
- **Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICS):** Son aquellas tecnologías que se necesitan para la gestión y transformación de la información, y muy en particular el uso de ordenadores y programas que permiten crear, modificar, almacenar, administrar, proteger y recuperar esa información.
- **Competencia:** Metodología utilizada en relaciones industriales y procesos de gestión del talento humano cuyo objetivo es identificar si la empresa dentro de sus buenas prácticas productivas cuenta con el desarrollo adecuado del talento humano, en cuanto a capacitación, formación, entrenamiento, experiencia, desarrollo del perfil profesional de sus colaboradores y contar con un programa flexible que permita mejorar constantemente la competencia del factor humano.
- **Servicio del Cliente Interno:** Enfoque hacia los procesos de la empresa en donde todos hacen parte de una cadena en donde existe un cliente interno, antes y después de cada eslabón, cuya gestión en buena parte depende del trabajo efectuado por la compañía.
- **Servicio del Cliente Externo:** Todas estrategias y procesos enfocados a aumentar el nivel de satisfacción del cliente final (quien compra el producto y/o servicio).
- **Costos:** representan una porción del precio de adquisición de artículos, propiedades o servicios, que ha sido diferida o que todavía no se ha aplicado a la realización de ingresos.

- **Estructura de Costos:** Modelos matemáticos que permiten medir de forma objetiva, cuanto le cuesta a la empresa cada producto y/o servicio que sale al mercado, permitiéndole buscar estrategias y métodos para reducir las ineficiencias del procesos, optimizando la cadena de valor del negocio.
- **Planeación y Control:** Contar con herramientas y políticas establecidas para de manera anticipada organizar y ejecutar las actividades relacionadas con le procesos de producción dentro de un esquema que permita posteriormente evaluar si lo planeado fue lo obtenido como resultado final, monitoreando el antes, el durante y el después del desarrollo del servicio.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1:	1
ANALISIS DEL POTENCIAL INTERNACIONAL	1
1 Generalidades de la Empresa	1
1.1 Nombre de la Empresa, Software House LTDA.....	1
1.2 Reseña histórica y descripción de la compañía	1
1.3 Línea de servicios	2
1.4 porcentaje de sus ventas corresponde a exportaciones	3
1.5 Descripción de la cadena de abastecimiento	3
1.6 Horas de producción.....	3
1.7 Estructura organizacional.....	4
1.8 Dueños y porcentaje de participación	4
2. Análisis Externo de la Empresa	5
2.1 Tendencias mundiales del sector.....	5
2.2 Clasificación CIU en Colombia.....	8
2.3 Comportamiento de la producción del sector (empleo que genera el sector en Colombia, Competencia local, Contribución del sector en el PIB)	13
2.4 Importaciones generales del sector Colombia	26
2.5 Exportaciones del sector	26
2.6 Papel del gobierno frente al sector.....	29
2.7 Programa de Transformación productiva	30
3 Análisis del Modelo Matricial	34
3.1 MEFE: Matriz de Evaluación de Factores Externas.....	35
3.2 MEFI: Matriz de Evaluación de factores Internos.....	36
3.3 MPC: Matriz de perfil competitivo	37
3.4 MEM: Matriz de evaluación de la Misión.....	38
3.5 MIME: Matriz Interna y Matriz externa	39
3.6 Gran PEEA	40
3.7 PEEA: Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción.....	41
3.8 Estrategias Genéricas.....	42
3.9 DOFA.....	44

4. Análisis Financiero de la Empresa	45
5. Plan de Acción:	47
6. Recomendaciones Estratégicas Integrales para la Empresa por parte del Consultor Wilson Camargo López	48
CAPITULO 2:	51
INTELIGENCIA DE MERCADOS	51
7. Determinación y Descripción General del Servicio	52
7.1 Selección del servicio.....	52
7.2 Plan de mejora del servicio seleccionado	53
7.3 Descripción del servicio.....	54
8. Inteligencia de Mercados	56
8.1 Selección de mercados	56
8.2 Resultado de la preselección de países.....	56
Mercado Objetivo, Alterno y Contingente	59
9. País Objetivo: ESTADOS UNIDOS	59
9.1 Información general del país	59
9.2 Clima y geografía (Information Planet Colombia, 2012).....	60
9.3 Análisis General del Sector	61
9.4 Tamaño del Mercado	67
9.5 Perfil del comprador Corporativo.....	70
9.6 Definición del mercado objetivo	70
9.7 Análisis de la competencia.....	71
9.8 Análisis del servicio	73
9.9 Análisis de precios	74
9.10 Análisis de canales	75
9.11 Análisis de comunicación.....	77
9.12 Análisis de Logística (Proexport Colombia, 2012).....	79
9.13 Análisis de acuerdos comerciales	83
9.14 Aspectos a tener en cuenta en la negociación.....	84
9.15 Ferias Sectoriales a Nivel Mundial	86
9.16 Ventajas y Desventajas de Exportar a Estados	87

10. Análisis de oportunidades y riesgos del país objetivo, alterno y contingente.	88
11. País Alterno: MEXICO	89
11.1 Información general del país	89
11.2 Clima y geografía (CONAGUA, Comisión Nacional del Agua, Septiembre 2012).....	90
11.3 Análisis General del Sector	91
11.4 Tamaño del Mercado	97
11.5 Perfil del comprador corporativo	100
11.6 Análisis de la competencia.....	100
11.7 Análisis de servicio.....	104
11.8 Análisis de precios	105
11.9 Análisis de canales	106
11.10 Análisis de comunicación	108
11.11 Análisis de Logística (Proexport Colombia, 2012).....	109
11.12 Análisis de acuerdos comerciales (Tratados de Libre Comercio suscritos por México, Diciembre 2012)	111
a. Explicar aspectos a tener en cuenta en la negociación	114
11.14 Ventajas y Desventajas de Exportar a Estados	115
12. País Contingente: CHILE	115
12.1 Información general del país	116
12.2 Clima y geografía (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Sistema Integrado de Información Territorial).....	117
12.3 Análisis General del Sector	118
12.4 Tamaño del Mercado	121
12.5 Análisis de la competencia.....	122
12.6 Análisis del servicio.....	123
12.7 Análisis de precios	124
12.8 Análisis de canales	126
12.9 Análisis de comunicación.....	130
12.10 Análisis de Logística (Proexport Colombia, Diciembre 2012).....	132
12.11 Análisis de acuerdos comerciales.....	133

12.12 Explicar aspectos a tener en cuenta en la negociación	134
12.13 Ventajas y Desventajas de Exportar a Chile	137
13. Recomendaciones de la Inteligencia de Mercado por parte del Consultor:	
Álvaro José López Vera	137
13.1 Mercado Objetivo: Estados Unidos, California	137
13.2 Mercado Alternativo: México.....	139
13.3 Mercado Contingente: Chile.....	141
CAPITULO3:.....	143
MEJORAMIENTO DEL SERVICIO A EXPORTAR	143
14. Pre Diagnostico	144
14.1 Liderazgo	144
14.2 Gestión de la Documentación	145
14.3 Plazos y compromisos	145
14.4 Competencia.....	145
14.5 Gestión del tiempo	145
14.6 Plan del lugar de trabajo	145
14.7 Flexibilidad de las habilidades.....	146
14.8 Responsabilidades y roles	146
14.9 Organización y limpieza	146
14.10 Reuniones de grupos de trabajo diario	146
14.11 Resolución de problemas.....	146
14.12 Servicio de cliente interno	146
14.13 Display principal visual.....	147
14.14 Control del tiempo y compromiso.....	147
14.15 Métricas y medidas de desempeño.....	147
14.16 Servicio del cliente externo	147
14.17 Estructura de costos	147
15. Mapeo de la Cadena de Valor	147
16. Identificación de Oportunidades de Mejora	149
17. Ficha Técnica del Servicio a Exportar	149
18. Costos del producto a exportar.....	150
18.1 Costos de mano de obra directa (personal técnico).....	150

18.2 Tiempo del Recurso Humano.....	151
18.3 Hardware y Software.....	152
18.4 Costos fijos por centro de Costos	153
18.5 Resumen Costeo del modelo de costeo	154
19. Propuesta de mejoras sugeridas a implementar	155
20. Diagnostico final.....	155
21. Recomendaciones del diagnóstico de costos y producción por parte del consultor Wilson Camargo López.....	156
CAPITULO 4.....	159
SIMULACIÓN DE VENTA INTERNACIONAL	159
22. Diagnostico inicial	160
23. Procedimiento y documentos de exportación del servicio.....	163
23.1 Estudio de mercado y localización de la demanda potencial	163
23.2 Registro como exportador.....	165
23.3 Procedimiento ante la DIAN: circular 22 -2010 “se inscriben los exportadores de servicios que estén exentos de IVA literal e artículo 481 del Estatuto Tributario”	166
23.4 Procedimientos Cambiarios (Reintegro de Divisas)	167
23.5 Conservación de los Documentos Soporte (Que hacer para exportar, Cámara de Comercio de Bogotá, Febrero 2013).....	167
24. Alternativas de negociación a nivel internacional.....	174
25. Fijación del Precio Internacional.....	175
25.1 Desarrollo.....	175
25.2 Precio internacional del proyecto tipo	178
26. Análisis de la Logística Internacional.....	179
27. Régimen Cambiario y Manejo de Cuentas en el Exterior.....	180
27.1 Diligenciamiento.....	180
27.2 Identidad	181
27.3 Responsabilidad Derivada de la Presentación de las Declaraciones de Cambio.....	181
27.4 Modificaciones a las Declaraciones de Cambio	182
27.5 Devoluciones.....	183

27.6 Operaciones de Compra y Venta Divisas a través de Sistemas Electrónicos	183
28. Operaciones con el Banco de la República	185
28.1 Giros al Exterior	186
28.2 Compra y Venta con Fines de Intervención	186
28.3 Operaciones de Compra y Venta de Divisas a Través de los Convenios Internacionales.....	186
28.4 Horario, Registros e Informes	186
29. Avaluos y Garantías en Moneda Extranjera	187
29.1 Otorgados por Residentes	187
29.2 Otorgados por Intermediarios del Mercado Cambiario.....	187
29.3 Otorgados por No Residentes.....	188
30. Generalidades sobre Operaciones del Mercado Cambiario	189
30.1 Residentes y No Residentes	189
30.2 Servicios, Transferencias y Otros Conceptos	189
30.3 Reintegro de Divisas de Misiones Diplomáticas y Consulares.....	189
30.4 Depósitos de Residentes y de No Residentes en Moneda Extranjera y de No Residentes en Moneda Legal Colombiana, en Intermediarios del Mercado Cambiario.....	190
31. Diagnostico Final Araña	191
32. Recomendaciones del Diagnóstico de Precios por parte del Consultor Álvaro José López Vera	191
CAPITULO 5	193
PLAN DE MERCADEO	193
33. Análisis de Competitividad – Principales Competidores	195
33.1 Visión y Misión	195
33.2 Estructura del área comercial de la empresa	196
33.3 Análisis de competitividad frente a los principales competidores.....	197
33.4 Tela araña Diagnóstico Inicial	199
34. Análisis del Mercado	205
34.1 Presentación compradores y usuarios finales.....	205
34.2 Segmentación del Mercado.....	206

34.3 Canales de comercialización.....	207
34.4 Perfil usuario final.....	208
34.5 Mercados objetivos	213
34.6 Presupuesto de ventas años 2013 - 2015.....	213
34.7 Referentes internacionales.....	214
34.8 Alianzas Internacionales Posibles.....	216
34.9 Posicionamiento	216
35. Estrategias y Mix Mercadeo	217
35.1 Mix Producto	217
35.2 Mix Precios.....	217
35.3 Mix Distribución.....	218
35.4 Mix Comunicación - Promoción.....	219
35.5 Mix de Mercadeo Internacional	221
35.6 Experiencia en la organización y participación en eventos comerciales	223
35.7 Preparación de un evento comercial con mirada a la internacionalización ..	223
35.8 Manejo y seguimiento de los clientes internacionales.....	224
36. Plan de acción a 3 años	224
36.1 Cronogramas de las actividades	224
36.2 Tela araña Diagnóstico Final.....	229
37. Recomendaciones del consultor para el Plan Mercado, por parte del Consultor: Álvaro José López Vera	234
37.1 Recomendaciones acerca del Marketing Mix.....	234
37.2 Chequeo de la Fase Mercadeo	235
38. RECOMENDACIONES	238
39. CONCLUSIONES	239
40. BIBLIOGRAFIA.....	240

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Número de Sociedades Sector TI	10
Ilustración 2: Total empresas por antigüedad	12
Ilustración 3: Principales compañías colombianas Certificadas	13
Ilustración 4: Relación Gastos en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	14
Ilustración 5: Relación Gastos en Hardware respecto Producto Interno Bruto por USD 1.000	14
Ilustración 6: Promedio Gastos en Hardware	15
Ilustración 7: Relación Gastos en Software Respecto Producto Interno Bruto por USD 1.000	15
Ilustración 8: Promedio Gastos en Software	16
Ilustración 9: Promedio Gastos en Software	16
Ilustración 10: Relación Gastos en Servicios Relacionados con Tecnologías de la información.....	17
Ilustración 11: Promedio Gastos en Servicios Relacionados con Tecnologías de la información.....	17
Ilustración 12: Relación Gastos en Comunicaciones Respecto Producto Interno Bruto por USD 1.000	18
Ilustración 13: Promedio Gastos en comunicaciones.....	19
Ilustración 14: Mercado de Software en Colombia	20
Ilustración 15: Mercado de Software en Colombia	20
Ilustración 16: Número estimado de empleos del sector.....	22
Ilustración 17: Número de empleos directos del sector.....	22
Ilustración 18: Participación de los costos y gastos de nómina del sector	23
Ilustración 19: Principales destinos de las exportaciones de Software	28
Ilustración 20: Parques Tecnológicos en Colombia.....	32
Ilustración 21: Participación de los Servicios en el PIB Países seleccionados (%)	58
Ilustración 22: Segmentación del Servicios y Servicios (2012)	63
Ilustración 23: Segmentación de Mercado (2012)	64

Ilustración 24: Importaciones de Servicios Comerciales (Miles de Millones US\$ a precios actuales).....	65
Ilustración 25: Importaciones de Servicios Computacionales, Comunicacionales y otros servicios (Miles de Millones US\$ a precios actuales).....	65
Ilustración 26: Variación de Importaciones de Servicios por Rubro (%).....	66
Ilustración 27: Total equity investments into venture-backed companies.....	66
Ilustración 28.....	67
Ilustración 29.....	70
Ilustración 30: Ilustración 30: Condiciones de Acceso	110
Ilustración 31: Canales de Distribución	111
Ilustración 32: Exportaciones según Sectores 2007-2011	119
Ilustración 33: Evolución Exportaciones de Servicios (Variación 12 meses).....	120
Ilustración 34: Diagrama de Flujo.....	177
Ilustración 35: Segmentación del Mercado 2012	206
Ilustración 36: Segmentación del Mercado Software House Ltda	207

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Códigos CIIU	9
Tabla 2: Total Sociedades a Agosto 2010.....	11
Tabla 3: Clasificación Sociedades por Tamaño de Empresa	11
Tabla 4: Participación de la inversión de cada componente frente al Total de inversión en TICs	19
Tabla 5: Graduandos relacionados con las tecnologías de la información.....	24
Tabla 6: Graduandos en general.....	24
Tabla 7: Participación de los Graduandos relacionados con las tecnologías de la información frente a los Graduandos General.....	25
Tabla 8: Piratería.....	25
Tabla 9: Importaciones de servicios 2009	26
Tabla 10: Total exportaciones del sector.....	27
Tabla 11: Crecimiento de las Exportaciones	27
Tabla 12: Monto Exportaciones por CIIU	28
Tabla 13: Categoría Visa.....	80
Tabla 14: Viáticos Promedio	80
Tabla 15: Proveedores Montaje Oficina	81
Tabla 16: Oficinas Virtuales	81
Tabla 17: Servicios Call Center	82
Tabla 18: Other Services.....	82
Tabla 19: Estructura de ventas de las empresas líderes por tipo del Servicio y servicio (porcentaje de las ventas totales).	94
Tabla 20: Principales Ciudades en México	97
Tabla 21: Mercado de Desarrollo de Software por Empresa (en millones de Dólares)102	
Tabla 22: Mercado de Desarrollo de Software por Sector Vertical de la Demanda (En porcentajes)	103
Tabla 23: Industria: Desarrollo de Software, Mercado de Exportación (en millones de Dólares)	103
Tabla 24: Total Exportaciones.....	119
Tabla 25: Exportación Según Sectores 2007- 2011.....	119

Tabla 26: Cuadro Sinóptico de los Modos de Prestación de Servicios TIC.....	129
Tabla 27: Gráfico de Tiempos	180

CAPITULO 1:

ANALISIS DEL POTENCIAL INTERNACIONAL

1 Generalidades de la Empresa

1.1 Nombre de la Empresa, Software House LTDA

Representante legal, Efraín Castro Pachón

Coordinador del proyecto interno, David Antonio Castro

Dirección, teléfono, mail:

Transversal 24 No. 54 – 31, Bogotá D.C. – Colombia

Teléfonos: (571) 544-7244 - (571) 544-7250

info@sofhouse.net

1.2 Reseña histórica y descripción de la compañía

Software House Ltda., está constituida desde el 19 de enero de 1993 en la ciudad de Bogotá D.C., y está matriculada y afiliada en la Cámara de Comercio de Bogotá.

La empresa está dedicada a la producción y comercialización de sistemas de información enfocados a complementar la gestión administrativa y financiera al interior de una empresa (Back Office). Además, se identifica como una compañía que brinda soluciones para la Planeación de Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning - ERP).

De esta forma, contribuye positivamente en la toma diaria de decisiones mediante la obtención de información oportuna y confiable, con el acceso a la información almacenada en las bases de datos actualizadas en dichas áreas.

Igualmente, dispone de una metodología de trabajo que se basa en el profundo análisis y comprensión de las necesidades del cliente y de sus áreas de negocio, para poder aportarle las soluciones técnicas más apropiadas según las

necesidades y construir un auténtico sistema de negocio, asegurando y garantizando su correcta implantación.

1.3 Línea de servicios

Línea de servicios	Descripción	Ventas último año del sector (millones de dólares)	Tipo de venta (directa o indirecta)*
Consultoría.	<p>Software House ofrece a sus Clientes soluciones avanzadas tecnológicamente y adaptadas al negocio de cada uno de ellos.</p> <p>Igualmente, todos los proyectos son elaborados y diseñados en colaboración con el cliente, proporcionando soluciones personalizadas con las máximas garantías.</p>	257	Directa
Desarrollo a la medida (soluciones).	<p>Planea, define, diseña, construye y mantiene plataformas de software desde cero, utilizando personal altamente capacitado, haciendo uso de las principales arquitecturas y lenguajes de programación.</p>	37.8	Directa
Soporte, inducción, capacitación.	<p>La metodología de trabajo se basa en el análisis y comprensión de las necesidades del cliente y de sus áreas de negocio, para poder aportarle las soluciones técnicas más apropiadas y construir un auténtico sistema de negocio, asegurando y garantizando su correcta implantación.</p>	11.1	Directa

1.4 porcentaje de sus ventas corresponde a exportaciones

0.00%

1.5 Descripción de la cadena de abastecimiento

Materias Primas Principales	Origen (Nacional o importado)	Disponibilidad (Alta, Media o baja)	Cantidad de materia prima requerida
<ul style="list-style-type: none">• Consultoría• Entrevistas• Reuniones• Conocimiento de las Reglas del negocio• Casos de Uso	Nacional Extranjero	Alta	Alta

1.6 Horas de producción

Línea del Servicios	Horas al día	Unidades producidas
Consultoría.	20	20
Desarrollo a la medida (soluciones).	70	5
Soporte, inducción, capacitación.	30	

1.7 Estructura organizacional

Gerencia	Responsable	No personas por área	Responsabilidad
General	Efraín Castro Pachón	1	Gestión de mercadeo, seguimiento a los clientes, seguimiento a los proyectos y asuntos legales.
Finanzas	María Virginia Martínez	3	Flujo de caja, estados financieros.
Operaciones	Gloria Amparo Martínez	8	Fabrica de Software.
Ventas	Efraín castro Pachón		Cumplir las metas en los tiempos establecidos.
Recurso Humano	Efraín Castro Pachón, Gloria Amparo Martínez.	2	Búsqueda y selección de personal y evaluación de desempeño.
Otros (Línea de Investigación)	David Antonio Castro	2	Estar al tanto de las últimas tendencias de TI y su aplicación.

1.8 Dueños y porcentaje de participación

Dueño	Porcentaje de participación	Vinculo familiar
Gloria Amparo Martínez	50,00%	Esposa
Efraín Castro Pachón	50,00%	Esposo

2. Análisis Externo de la Empresa

2.1 Tendencias mundiales del sector

Las tendencias más importantes que se han observado en los últimos meses se refieren a los siguientes temas según una encuesta realizada por BITKOM:

Cloud Computing y virtualización, permite al usuario acceder a determinadas aplicaciones a través de internet sin necesidad de tener que soportar el software, bases de datos, entre otros. Gracias a estas nuevas soluciones, las empresas se vuelven más flexibles. Un tema importante es la externalización de TI, es decir, la externalización de los sistemas y procesos de negocio para proveedores de servicios externos. Según BITKOM aumentaron las ventas de servicios de outsourcing en 2010 en Alemania, un 7 por ciento o 15,4 millones de euros. Otro medio eficaz para la reducción de costes y la mejora del rendimiento es la virtualización. Los recursos de las computadoras y centros de datos pueden ser mejor utilizados gracias a esta solución.

La inteligencia de negocios (BI) también se sitúa como una importante tendencia a tener en cuenta (Proexport Colombia, 2012).

- Internet móvil: Se ha observado un proceso creciente en las ventas de los teléfonos inteligentes y las tarifas de datos han ayudado a aumentar el uso de Internet móvil.
- Seguridad de TI: Privacidad y seguridad siguen siendo un problema importante para las empresas y especialmente cuando se tiende hacia la externalización de los servicios y productos a través del cloud computing y la virtualización. "*La protección de datos se está convirtiendo en un tema social*", dijo Scheer, Presidente de BITKOM.

La seguridad de los sistemas de TI siempre ha sido una de las principales prioridades para los responsables de tecnología de las compañías, un hecho que cobra mayor relevancia cuando las empresas están evolucionando sus sistemas hacia infraestructuras de cloud computing.

En un estudio reciente, el 51% de los encuestados apuntaba que la seguridad era su principal preocupación a la hora de evolucionar hacia tecnologías de cloud computing. Y es que, si bien las empresas están convencidas de sus beneficios, aún persisten preocupaciones como la falta de control, la pérdida de datos o los riesgos legales y de conformidad. En España, actualmente sólo un 6% de las compañías ha llevado su infraestructura hacia cloud computing, una cifra que se espera que crezca exponencialmente en los próximos años hasta cerca del 18 por ciento en 2030.

- E-Energy: Se trata de una tendencia por la que se busca el uso eficiente de la energía.
- Empresa 2.0: Los principios de la Web 2.0 desempeñan un papel cada vez más importante en las empresas y las administraciones públicas. Enlaces internos de la empresa, wikis y foros ayudarán a utilizar mejor el conocimiento existente en una organización. Las redes sociales de negocios van a permitir una mejor gestión del conocimiento y experiencia de los trabajadores: coordinación de citas y acceso a documentos. En definitiva, se permitirá una rápida retroalimentación entre los propios trabajadores.
- Globalización del sector del software: El auge de la conectividad de Internet y de las aplicaciones "a petición" ejerce una enorme presión sobre los desarrolladores de software que compiten en el mercado de la tecnología global actual. Las compañías de software deben renovar constantemente su tecnología, proporcionando a los mercados de todo el mundo un flujo continuo de mejoras de las aplicaciones.

Por otra parte, necesitan controlar estrictamente sus costes de desarrollo y asistencia técnica. Al buscar mercados nuevos, los fabricantes de software se enfrentan al reto añadido de mantener una base de código estable y de controlar las versiones en distintos países, idiomas y culturas.

Para tener éxito en estos mercados globales, las compañías de software deben asegurar que sus productos sean compatibles con las infraestructuras y los procesos comerciales locales. Deben proporcionar documentación y asistencia técnica adaptadas a las necesidades, el idioma y la cultura de los usuarios locales.

Asimismo, para seguir siendo competitivas, deben controlar los costes y acelerar el tiempo de comercialización mediante la externalización del desarrollo y de la comprobación de la aplicación.

La externalización de la comprobación funcional y del rendimiento a centros de comprobación de primera clase expone el producto al entorno de implementación real, además de garantizar que funcionará según lo previsto y que se podrá someter a pruebas comparativas con respecto a un conjunto definido de competidores.

La clave del éxito consiste en contar con un socio experto con capacidades de desarrollo integradas, y de comprobación y localización externalizadas, que sea líder en el sector y actúe a escala global. Existen empresas que ayudan a las principales compañías de software del mundo a lograr sus objetivos de globalización gracias a lo siguiente, (Software as a Service, SaaS, 2011):

- Servicios de desarrollo externalizados que permiten a las compañías escalar el "ancho de banda" de su talento de desarrollo de forma rápida y rentable, con el objetivo de responder a las necesidades de los nuevos mercados.
- Servicios de internacionalización del Servicios que garantizan que las aplicaciones de software admitan las numerosas codificaciones de datos necesarias para la gestión del contenido multilingüe, así como los formatos de divisa, calendarios, métodos de entrada de datos y otras adaptaciones necesarias para cumplir los requisitos culturales, legales y técnicos de los mercados regionales.

- Servicios externalizados de comprobación de aplicaciones que permiten a las compañías llevar a cabo el desarrollo y la comprobación en paralelo, acelerando con ello la disponibilidad en el mercado de nuevos productos, versiones y funciones.
- Servicios de traducción y localización que aseguran que la aplicación sea totalmente compatible en los idiomas de destino, desde la interfaz de usuario hasta la documentación técnica y los archivos de Ayuda en línea, para acelerar el tiempo de comercialización y reducir las costosas llamadas al servicio de atención al cliente.
- Servicios de aprendizaje electrónico que proporcionan a los equipos de ventas globales una formación rápida y rentable en su lengua materna, acelerando la formación y mejorando el éxito de ventas.
- Servicios de redacción técnica, que ofrecen recursos externalizados para completar la documentación del usuario y los archivos de Ayuda, creados para facilitar el proceso de traducción y asegurar, de este modo, la rápida distribución global de las aplicaciones.

2.2 Clasificación CIU en Colombia

Como fue mencionado en la introducción, uno de los retos que se tienen en el sector de las Tecnologías de la información, y específicamente en el software y servicios relacionados, es contar con cifras que permitan hacer seguimiento al impacto de las acciones emprendidas por el sector privado, los Gobiernos locales y Nacional, y la academia. Este reto se vuelve aún más complejo dado la ambigüedad del código CIU (Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIU) para el sector TI, lo cual dificulta identificar las empresas pertenecientes al sector de las tecnologías de la información.

No obstante lo anterior, se han identificado los siguientes códigos CIIU, ver tabla No. 1, como los representativos, resaltando la relevancia de la clasificación K72 y en especial la clasificación K7220.

Tabla 1: Códigos CIIU

CIIU	Nombre Actividad Económica
G5243	Comercio al por Menor de Muebles para Oficina, Maquinaria y Equipo de Oficina, Computadores y Programas de Computador, en Establecimientos Especializados
K7210	Consultores en Equipo de Informática
K7220	Consultores en Programas de Informática y Suministro de Programas de Informática
K7230	Procesamiento de Datos
K7240	Actividades Relacionadas con Bases de Datos
K7250	Mantenimiento y Reparación de Maquinaria de Oficina, Contabilidad e Informática
K7290	Otras Actividades de Informática

Fuente: CONFECAMARAS, Información 2010, Proyecto SUTI – Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

El CIIU G5243 es el más empleado por las empresas de hardware como son los casos de DELL, IBM y GETRONICS, entre otros, desafortunadamente su definición es bastante amplia y por ende se encontraron empresas como PANAMERICANA, clasificadas en dicho CIIU (Informe de cifras del sector del software y servicios relacionados 2005-2010 elaborado por el gremio que representa a la industria del software en Colombia FEDESOFTE).

Por otro lado, el CIIU K7220 se considera el más representativo dado que contiene empresas del sector del software como por ejemplo: INDRA, ORACLE, HEINSOHN, UNISYS, HEWLETT PACKARD y SAP, entre otros. En otras clasificaciones del código CIIU K72 se encuentran empresas como NCR y SUN MICROSYSTEMS, resaltando igualmente que existen empresas de otros sectores de la economía clasificados en los códigos CIIU K72 pero reconociendo igualmente que existen empresas representativas de nuestro sector mal clasificadas como se pudo evidenciar en el análisis sobre la clasificación de los afiliados activos y no activos de FEDESOFTE.

Respecto a la clasificación de los afiliados a FEDESOFTE, el 80% de los afiliados activos y no activos, se encuentran clasificados en alguno de los códigos CIIU

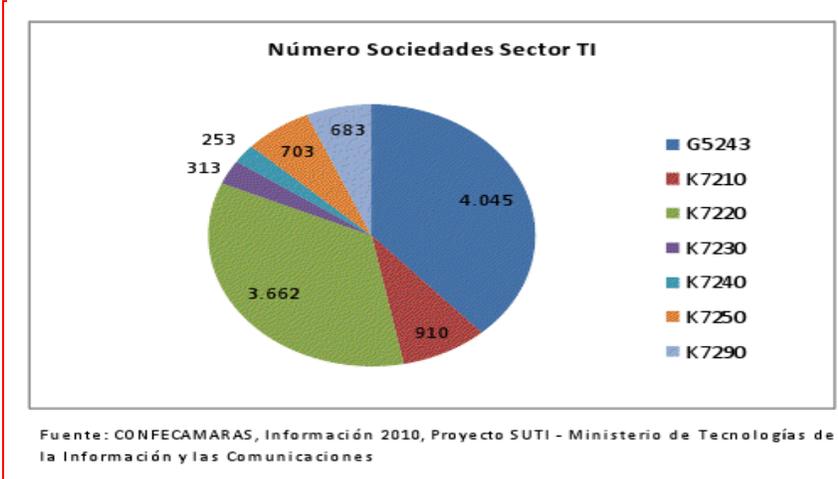
K72, siendo el CIIU K7220 “Consultores en Programas de Informática y Suministro de Programas de Informática”, el más empleado con un 66%.

Por otro lado, un 13,48% están clasificados en el código CIIU G5243 “Comercio al por Menor de Muebles para Oficina, Maquinaria y Equipo de Oficina, Computadores y Programas de Computador, en Establecimientos Especializados” mientras que un 6.3% están mal clasificados. Por lo tanto, para efectos de este informe, el efecto de empresas del sector TI que no están correctamente clasificadas frente a las empresas de otros sectores de la economía clasificadas en los códigos CIIU incluidos en la tabla anterior , los consideramos igual a cero.

Por todo lo anterior, el objeto del análisis de las cifras de este informe se centran en el CIIU K7220 y de manera general en el consolidado del K72; no obstante, las cifras a nivel de detalle para los códigos CIIU G5243, K7210, K7230, K7240, K7250 y K7290 se presentan en los diferentes anexos.

El total de empresas clasificadas bajo CIIU K72 a agosto de 2010, considerando únicamente sociedades con último año renovado 2009 y 2010, era de 6.524 sociedades de las cuales 3.662 corresponden al CIIU K7220.

Ilustración 1: Número de Sociedades Sector TI



Respecto a la localización de dichas empresas se encontró que, el 70% de las sociedades clasificadas en el CIIU K7220 están localizadas en Bogotá y un 10% en Medellín e Itagüí, lo cual muestra que las empresas del sector software, por

trabajar con activos intangibles, no pierden competitividad debido a las debilidades de la infraestructura de transporte como si lo ocurre a otros sectores que pierden competitividad por los fletes para transportar bienes del interior del País a nuestros puertos o aeropuertos.

Sobre el tamaño de las empresas clasificadas de acuerdo con los activos (Ley 590 de 2000) en el K72, y a la naturaleza de servicio erróneamente dada hasta la fecha, existe una (1) sola empresa en el sector TI con activos superiores a 30.000 SMMLV y tan solo veintiocho (28) empresas medianas; por lo tanto, el 97.1% de las sociedades son consideradas micro empresas.

Tabla 2: Total Sociedades a Agosto 2010

Total Sociedades a Agosto de 2010 con Últimos años Renovados 2009 y 2010, Clasificadas por Nivel de Activos (Ley 590 de 2000) Según Información Reportada por los Empresarios en la Renovación de Matricula

CIIU	Nombre Actividad Económica	Microempresa	Pequeñas	Medianas	Grandes	Total
G5243	Comercio al por Menor de Muebles para Oficina, Maquinaria y Equipo de Oficina, Computadores y Programas de Computador, en Establecimientos Especializados	3.923	108	11	3	4.045
K7210	Consultores en Equipo de Informática	894	15	1	-	910
K7220	Consultores en Programas de Informática y Suministro de Programas de Informática	3.562	86	13	1	3.662
K7230	Procesamiento de Datos	293	16	4	-	313
K7240	Actividades Relacionadas con Bases de Datos	245	7	1	-	253
K7250	Mantenimiento y Reparación de Maquinaria de Oficina, Contabilidad e Informática	682	13	8	-	703
K7290	Otras Actividades de Informática	661	21	1	-	683
Total K72		6.337	158	28	1	6.524
Participación Clasificación Activos K72		97,1%	2,4%	0,4%	0,0%	

Fuente: CONFECAMARAS, Información 2010, Proyecto SUTI - Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

Microempresa activos inferiores a 500 SMMLV
 Pequeña activos entre 500 y 5.000 SMMLV
 Mediana activos entre 5.000 y 30.000 SMMLV
 Grande activos superiores a 30.000 SMMLV

Por lo anterior, se re clasificaron las empresas en los rangos mostrados en la siguiente tabla para efectos de la clasificación por tamaño de las sociedades de acuerdo con los activos.

Tabla 3: Clasificación Sociedades por Tamaño de Empresa

Activos	Total K72	% K72
< 10 M	4.788	73,39%
[10 M, 100 M]	1.297	19,88%
[100 M, 500 M]	316	4,84%
[500M, 1.000M]	59	0,90%
> 1.000 M	64	0,98%

Fuente: CONFECAMARAS, Información 2010, Proyecto SUTI – Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Igualmente, existe un número significativo de empresas nacionales que han logrado acumular experiencia y conocimiento en la producción y prestación de servicios informáticos en diferentes sectores como: entidades gubernamentales, comercio, industria manufacturera, transporte, almacenamiento, comunicaciones, electricidad, agua, gas, agricultura, caza y pesca.

A pesar de tener un gran potencial, la industria del software en Colombia aún no encuentra su norte. La alta concentración en el mercado interno, un bajo nivel de asociatividad y la escasez de recursos financieros, son algunos de los factores que impiden un posicionamiento más fuerte en el escenario global de la tecnología.

Finalmente, respecto a la antigüedad de las sociedades clasificadas en el CIU K72, encontramos la siguiente agrupación, la cual muestra que contamos con un 20% del total de empresas con más de 10 años de antigüedad y un 41% de empresas entre 3 y 10 años.

Ilustración 2: Total empresas por antigüedad

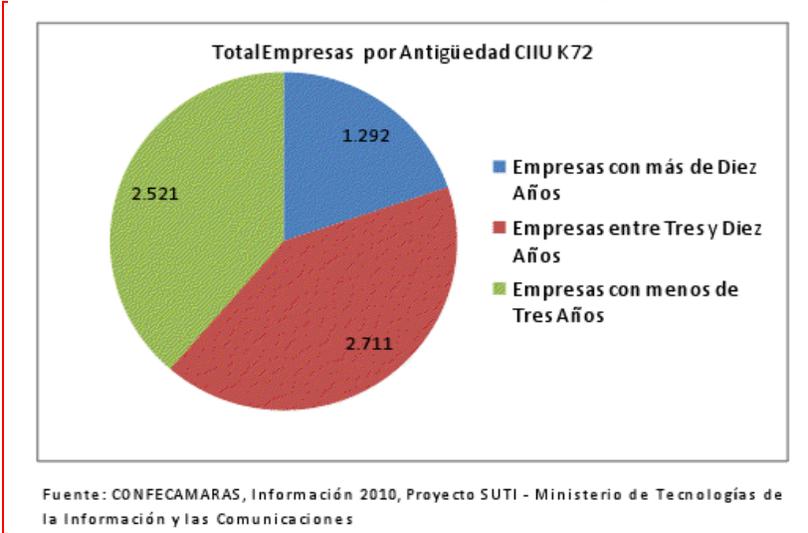
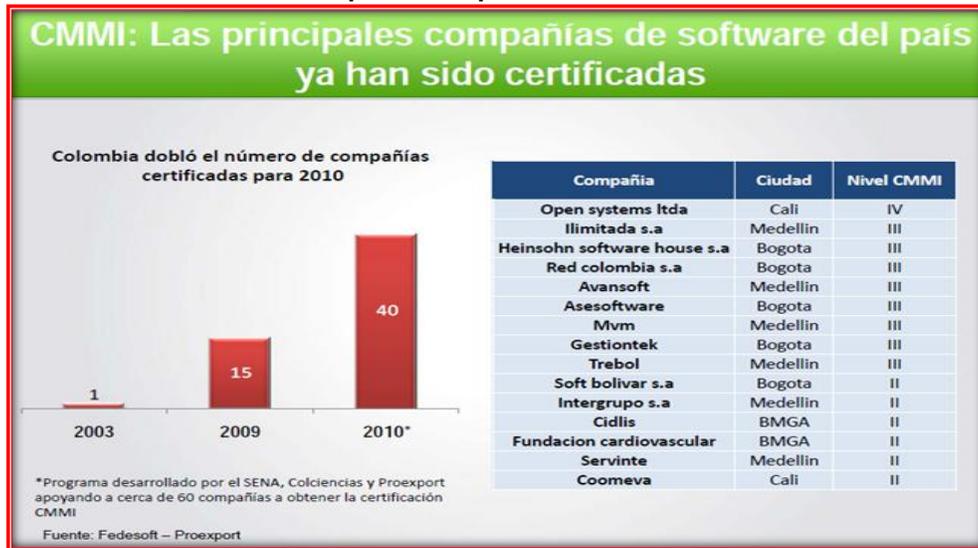


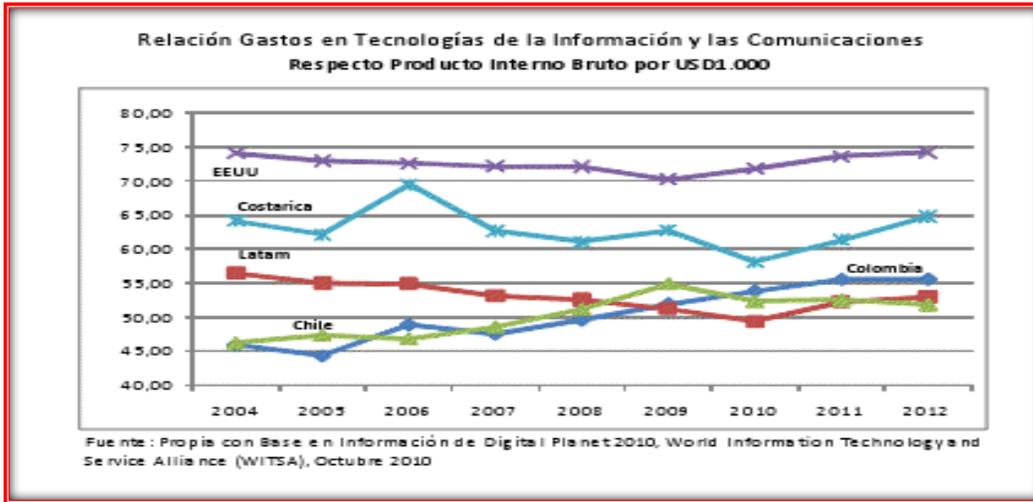
Ilustración 3: Principales compañías colombianas Certificadas



2.3 Comportamiento de la producción del sector (empleo que genera el sector en Colombia, Competencia local, Contribución del sector en el PIB)

Respecto a la inversión en TICs por cada 100 habitantes y por cada USD 1.000 de PIB, Colombia es el País con menores índices de la región con USD 26.24 por cada 100 habitantes y USD 51.93 por cada USD 1.000 de PIB para el año 2009, no obstante, se espera que esté por encima del promedio de la región para el año 2010. Como se muestra más adelante, los bajos índices no se deben a las inversiones en comunicaciones si no a los muy bajos niveles de inversión en hardware, software y servicios relacionados con software, en especial, con estos dos últimos conceptos.

Ilustración 4: Relación Gastos en Tecnologías de la Información y las Comunicaciones



A continuación presentamos el análisis para el hardware, software, servicios relacionados con las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Hardware

Ilustración 5: Relación Gastos en Hardware respecto Producto Interno Bruto por USD 1.000

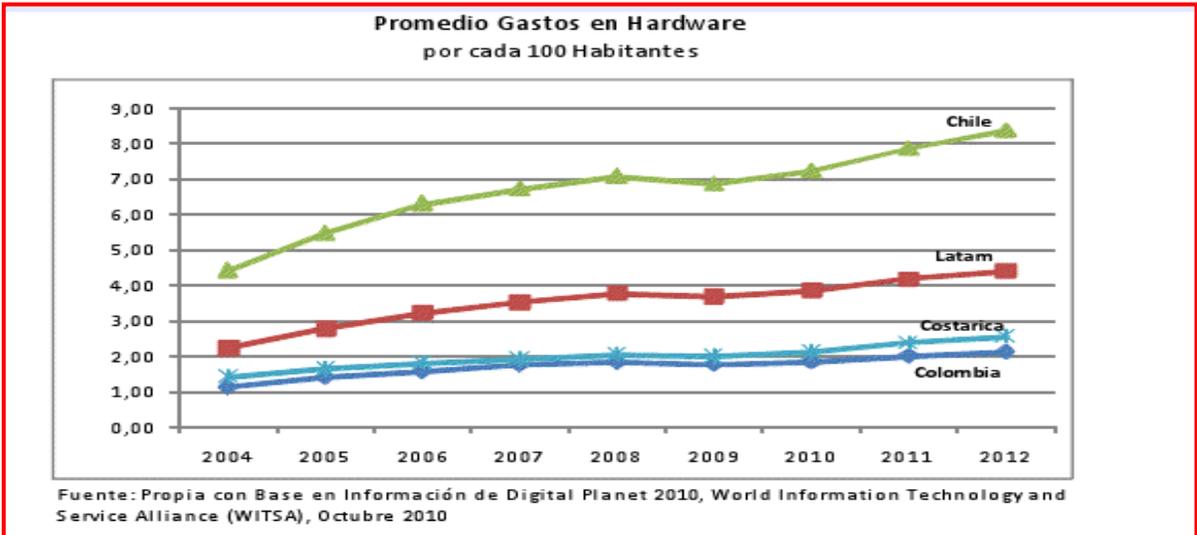
Relación Gastos en Hardware Respecto Producto Interno Bruto por USD1.000

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Mundo	8,78	8,84	8,81	8,36	7,93	7,97	7,65	7,84	7,75
EEUU	10,37	10,32	10,30	10,21	9,79	8,71	8,53	8,81	8,84
México	5,05	5,27	5,18	5,13	5,03	6,20	5,79	6,14	6,23
Irlanda	7,62	7,56	7,40	6,86	7,20	7,94	8,13	8,65	8,48
España	8,08	8,04	8,00	7,31	7,07	7,38	7,52	8,14	8,24
LATAM	6,41	6,39	6,07	5,55	5,03	5,01	4,69	5,20	5,42
Brasil	7,92	7,57	7,19	6,52	6,00	6,15	5,35	5,97	6,28
Chile	7,42	7,52	7,05	6,79	7,02	7,47	7,00	7,25	7,28
Argentina	5,27	5,77	6,02	5,46	4,80	5,30	5,63	6,09	6,28
Costarica	3,26	3,57	3,55	3,27	3,14	3,14	2,93	3,17	3,36
Colombia	4,26	4,23	4,23	3,75	3,40	3,49	3,34	3,53	3,59

Fuente: Propia con Base en Información de Digital Planet 2010, World Information Technology and Service Alliance (WITSA), Octubre 2010

Los niveles de inversión en hardware en el País están por debajo del promedio de la región; por ejemplo, mientras Países como Chile y Brasil invirtieron USD 7.47 y USD 6.15 por cada USD 1.000 de sus PIB en el 2009, respectivamente, Colombia invirtió USD 3.49 por cada USD 1.000 de su PIB.

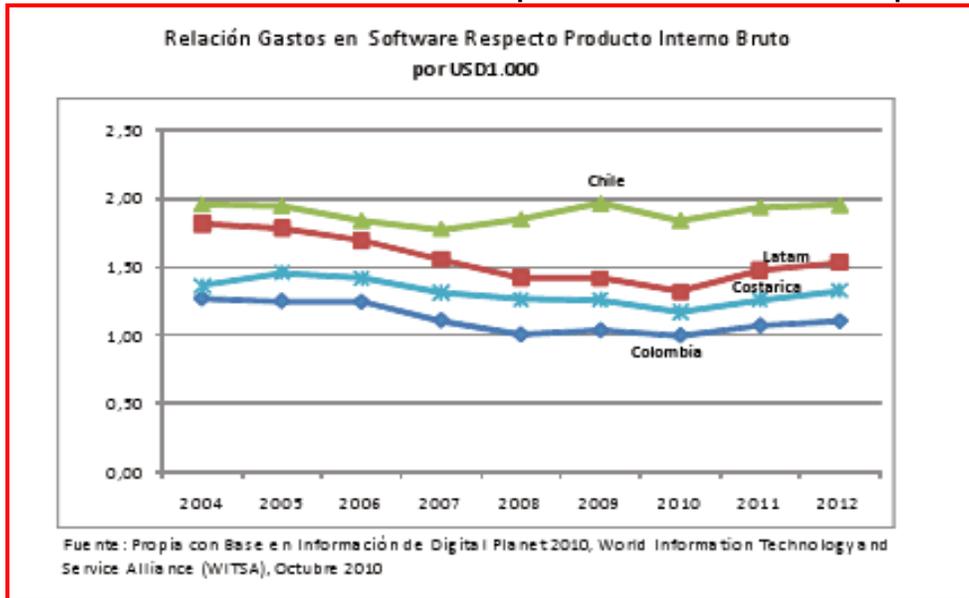
Ilustración 6: Promedio Gastos en Hardware



Revisando la inversión en hardware por cada 100 habitantes, Colombia invirtió para el 2009 USD 1,76 por cada 100 habitantes, mientras que Brasil y Chile invirtieron USD 4.72 y USD 6.86 por cada 100 habitantes, respectivamente.

Software

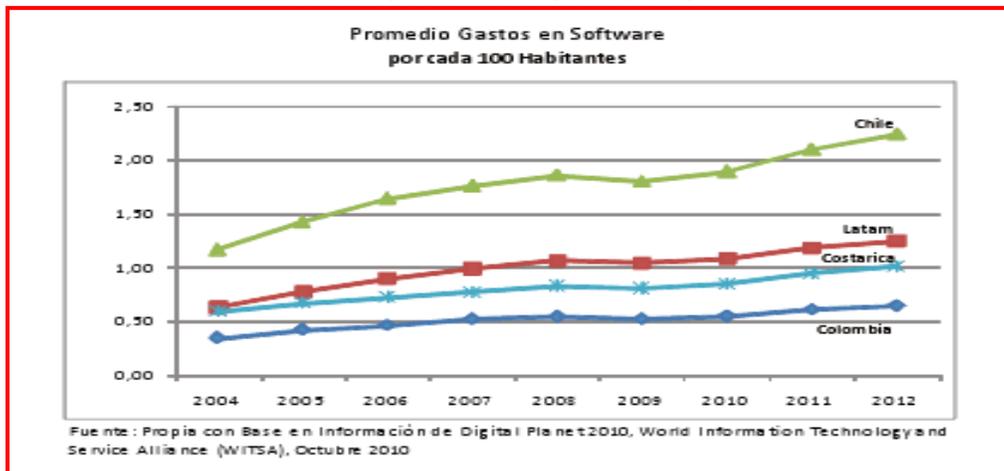
Ilustración 7: Relación Gastos en Software Respecto Producto Interno Bruto por USD 1.000



De acuerdo con las cifras de WITSA, la inversión en software es el componente de las TICs con mayor brecha en el País. Los niveles de inversión en software en el

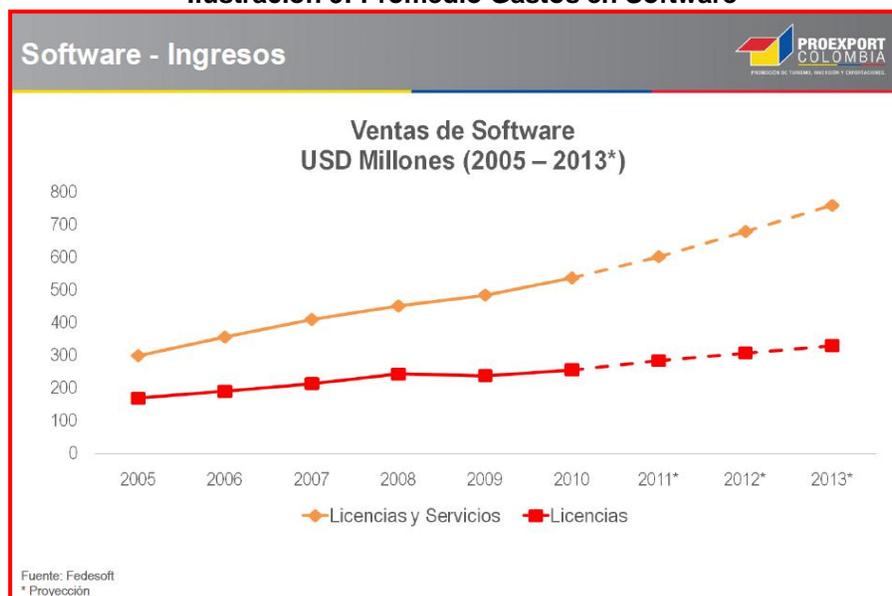
País están por debajo del promedio de la región; por ejemplo, mientras Países como Chile y Brasil invirtieron USD 1.96 y USD 1.77 por cada USD 1.000 de sus PIB en el 2009, respectivamente, Colombia invirtió USD 1.03 por cada USD 1.000 de su PIB.

Ilustración 8: Promedio Gastos en Software



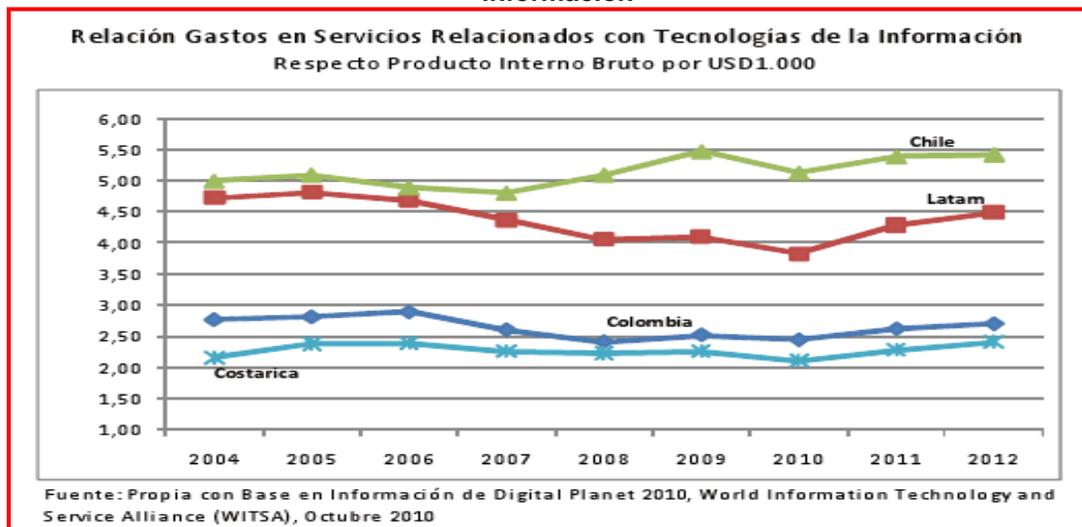
Revisando la inversión en software por cada 100 habitantes, Colombia invirtió para el 2009 USD 0.52 por cada 100 habitantes, mientras que Brasil y Chile invirtieron USD 1.36 y USD 1.80 por cada 100 habitantes, respectivamente.

Ilustración 9: Promedio Gastos en Software



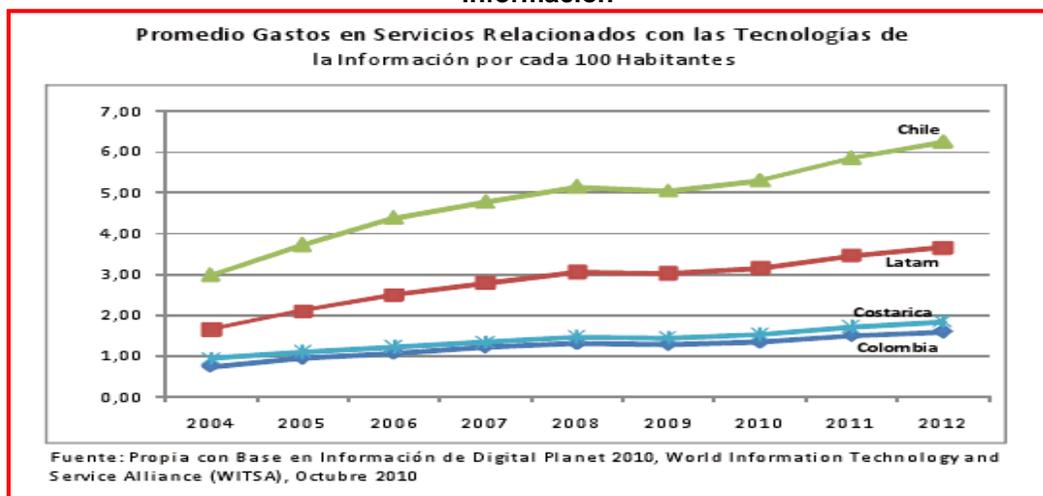
Servicios Relacionados con las Tecnologías de la Información

Ilustración 10: Relación Gastos en Servicios Relacionados con Tecnologías de la información



Tal como se mencionó con el componente de software, los niveles de inversión en servicios relacionados con las tecnologías de la información en el País están por debajo del promedio de la región; por ejemplo, mientras Países como Chile y Brasil invierten USD 5.48 y USD 5.31 por cada USD 1.000 de sus PIB en el 2009, respectivamente, Colombia invirtió USD 2.52 por cada USD 1.000 de su PIB.

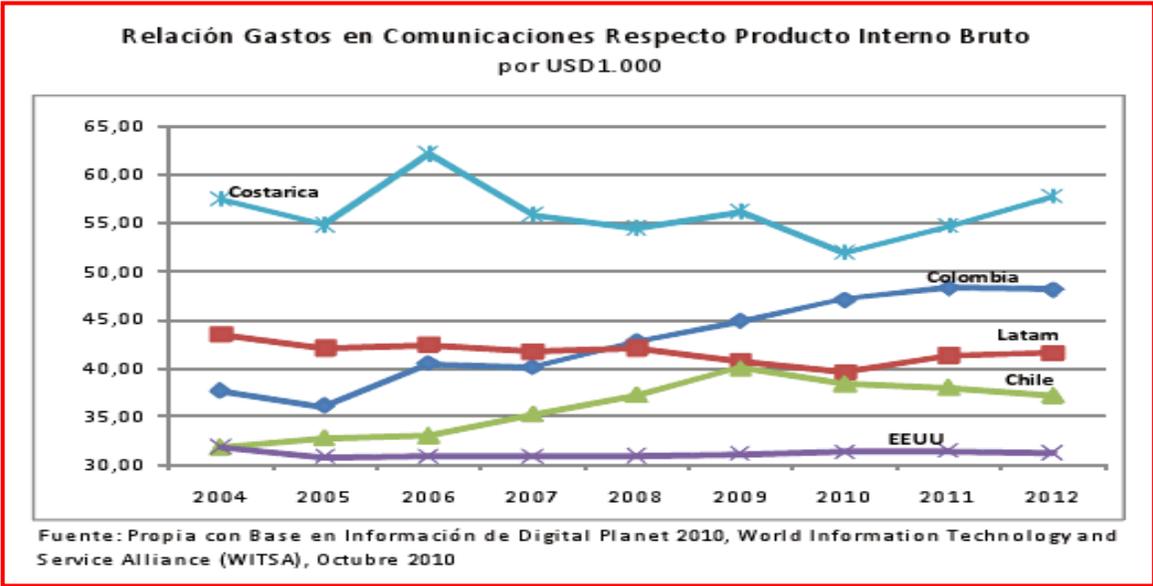
Ilustración 11: Promedio Gastos en Servicios Relacionados con Tecnologías de la información



Revisando la inversión en servicios relacionados con las tecnologías de la información por cada 100 habitantes, Colombia invirtió para el 2009 USD 1,27 por cada 100 habitantes, mientras que Brasil y Chile invirtieron USD 4.07 y USD 5.03 por cada 100 habitantes, respectivamente.

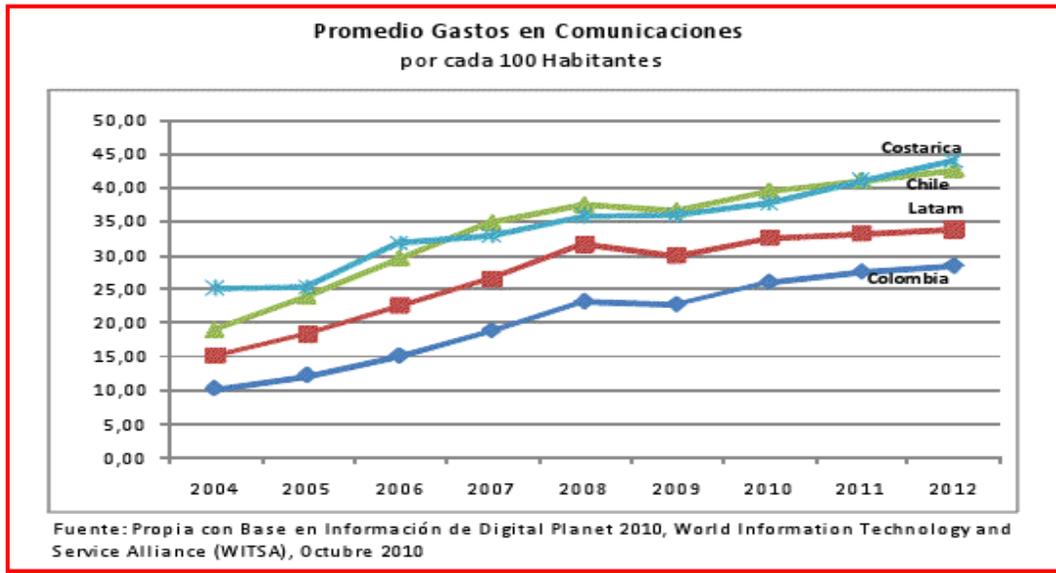
Comunicaciones

Ilustración 12: Relación Gastos en Comunicaciones Respecto Producto Interno Bruto por USD 1.000



Este componente de las TICs a diferencia de los componentes relacionados con las tecnologías de la información, si presenta índices superiores al promedio de la región. El nivel de inversión en comunicaciones en el País fue de USD 44.88 por cada USD 1.000 del PIB en el 2009, mientras que en la región fue de USD 40.70 por cada USD 1.000 del PIB de Latinoamérica.

Ilustración 13: Promedio Gastos en comunicaciones



Revisando la inversión en comunicaciones por cada 100 habitantes, Colombia invirtió para el 2009 USD 22.68 por cada 100 habitantes, mientras que en la región se invirtieron USD 30 por cada 100 habitantes, respectivamente.

Finalmente, es importante resaltar la descompensación existente en el País frente a la inversión en los diversos componentes de las TICs: hardware, software, servicios relacionados y comunicaciones.

Tabla 4: Participación de la inversión de cada componente frente al Total de inversión en TICs

Participación de la Inversión de cada Componente frente al Total de Inversión en TICs

	Hardware		Software		Servicios		Comunicaciones	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Mundo	12,7%	12,3%	8,7%	8,6%	20,3%	20,3%	58,3%	58,8%
EEUU	12,4%	11,9%	12,2%	12,3%	31,1%	32,3%	44,3%	43,6%
México	12,6%	11,8%	3,0%	2,8%	7,2%	6,8%	77,2%	78,6%
Irlanda	2,3%	2,4%	2,1%	2,2%	26,6%	27,4%	69,0%	68,0%
España	15,4%	15,7%	12,0%	12,5%	14,4%	14,7%	58,2%	57,1%
LATAM	9,8%	9,5%	2,8%	2,7%	8,0%	7,8%	79,4%	80,1%
Brasil	10,3%	9,8%	3,0%	2,8%	8,9%	8,4%	77,8%	79,0%
Chile	13,6%	13,4%	3,6%	3,5%	10,0%	9,8%	72,9%	73,3%
Argentina	8,4%	10,9%	20,3%	2,6%	5,6%	6,6%	65,7%	79,9%
Costarica	5,0%	5,0%	2,0%	2,0%	3,6%	3,6%	89,4%	89,3%
Colombia	6,7%	6,2%	2,0%	1,8%	4,9%	4,5%	86,4%	87,4%

Fuente: Propia con base en información de Digital Planet 2010, World Information Technology and Service Alliance (WITSA), Octubre 2010

Tal como se muestra en la tabla anterior, mientras a nivel mundial se invirtieron en el 2009 USD 58.3 en comunicaciones por cada USD 100 invertidos en TIC en Colombia la inversión fue de USD 86.4 por cada USD 100 en TICs. Por su parte a nivel de Latinoamérica la inversión en comunicaciones fue de USD 7 inferior a la inversión en comunicaciones en Colombia, resultando en el País una menor inversión en hardware, software y servicios relacionados.

Ilustración 14: Mercado de Software en Colombia



Ilustración 15: Mercado de Software en Colombia



Gráfico 15 Crecimiento de la industria



2.3.1 Empleo del sector

El crecimiento del sector está igualmente asociado con los empleos directos e indirectos generados. La información sobre empleos directos no fue posible ser obtenida a través del Ministerio de Salud y Protección Social, esperando contar con dicha información para el informe oficial de cifras correspondiente al año 2010; no obstante lo anterior, se presenta el siguiente análisis con base en la información reportada por los empresarios en la declaración de renta bajo el concepto “Total Costos y Gastos Nómina”, encontrando que las empresas asociadas con el CIU K72 representa el 1.17% del total de costos y gastos de la nómina de todos sectores económicos del País para el año 2009 y que dicha participación ha venido creciendo lo cual demuestra que este sector está generando más empleos en términos relativos frente a los demás sectores de la economía.

Ilustración 16: Número estimado de empleos del sector

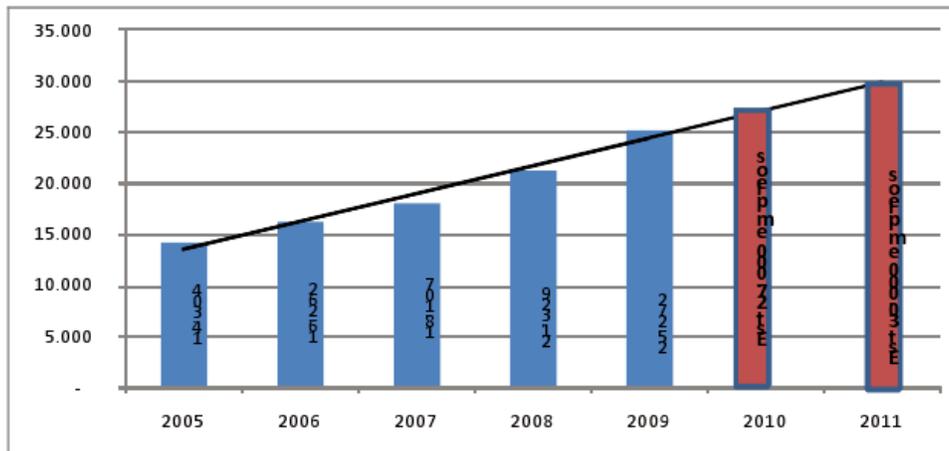
Número Estimado de Empleos Tomando Como Base Un Costo Promedio por Empleado de 3.5 Millones por Mes a Valores de 2009

CIU	2005	2006	2007	2008	2009
G5243	3.640	3.807	4.292	4.495	4.823
K7210	229	257	294	348	426
K7220	9.352	10.077	11.590	13.276	14.864
K7230	949	1.500	1.376	1.612	1.966
K7240	1.212	1.379	1.718	2.127	2.038
K7250	717	713	726	1.315	1.407
K7290	1.845	2.336	2.403	2.651	4.572
K72	14.304	16.262	18.107	21.329	25.272

Fuente: DIAN

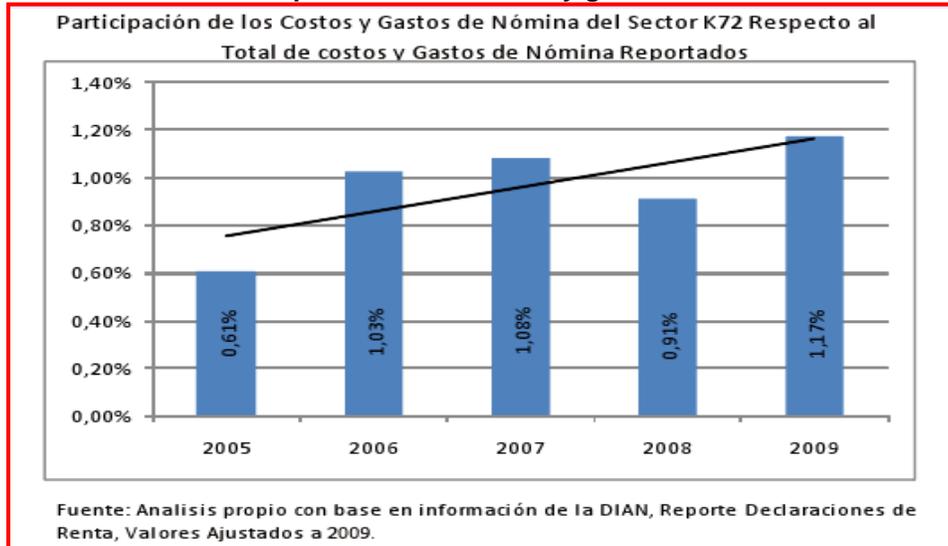
Ilustración 17: Número de empleos directos del sector

Número Estimado de Empleos Directos Tomando Como Base un Costo Promedio por Empleado de 3.5 Millones por Mes a Valores de 2009



Fuente: Propia con base en información de la DIAN, Reporte Declaraciones de Renta, Valores Ajustados a 2009.

Ilustración 18: Participación de los costos y gastos de nómina del sector



El crecimiento del sector en términos de la generación de empleos se comprueba asumiendo un costo promedio por empleado en la industria de 3.5 millones de pesos por mes, lo cual resulta en 14.304 empleos en el año 2005 frente a un total del 25.272 empleos, representando un crecimiento en 4 años del 77%. Estimamos que la generación de empleos directos para este año, puede oscilar los 30.000.

Por otra parte, la industria de software en Colombia genera empleos especializados y con elevadas remuneraciones no sólo a editores de software sino también en las actividades del sector primario (suministradores de material, fabricación y servicios de comercialización) y en las del sector secundario (distribución próspera y multifacética, formación y servicios de asistencia).

Además de los empleos asociados a la venta de los productos, existe una fuente de empleo sustanciosa en los servicios relacionados, que incluyen la asistencia, la instalación y la personalización, la formación, la programación y el desarrollo de software.

2.3.2 Talento Humano

Las cifras sobre graduandos relacionados directamente con la industria de las tecnologías de la información se muestran en las siguientes tablas, resaltando que

nuestra industria es fuente de empleo para todo tipo de profesionales al ser una industria transversal a otros sectores de la economía.

De las cifras sobre graduandos valga la pena resaltar la alta participación de los técnicos y tecnólogos relacionados con la industria de las TI, 6.38% y 11.59% respectivamente, frente a otros tipos de técnicos y tecnólogos; así como la baja participación de maestros y doctorados relacionados con la industria de las TI, 1.59% y 1.32% respectivamente.

Tabla 5: Graduandos relacionados con las tecnologías de la información

Graduandos Relacionados con las Tecnologías de la Información						
PROGRAMAS RELACIONADOS TI	2005	2006	2007	2008	2009	Total 2001-2009
ADMINISTRADORES	237	216	189	154	158	1.556
DOCTORADOS	-	-	-	-	2	2
ESPECIALISTAS	570	676	1.924	3.000	1.331	9.691
INGENIEROS	4.882	4.681	5.698	5.574	4.485	43.161
MAESTROS	69	43	55	52	68	506
TECNICOS	764	651	1.231	1.486	1.055	8.746
TECNOLOGOS	2.840	2.933	3.010	2.890	2.450	28.104
UNIVERSITARIOS	5.119	4.897	5.887	5.728	4.643	44.717
TOTAL	9.362	9.200	12.107	13.156	9.549	91.766

Fuente: <http://www.graduadoscolumbia.edu.co>

Tabla 6: Graduandos en general

Graduandos en General						
PROGRAMAS EN GENERAL	2005	2006	2007	2008	2009	Total 2001-2009
DOCTORES	48	91	91	126	152	669
ESPECIALISTAS	22.436	27.284	31.537	35.206	32.106	242.167
MAESTROS	2.435	3.291	3.439	3.536	4.276	24.786
TECNICOS	5.392	8.678	10.300	14.611	16.525	74.815
TECNOLOGOS	15.150	16.301	21.575	19.879	21.135	168.391
UNIVERSITARIOS	89.809	91.165	101.963	102.619	95.624	850.520
TOTAL	135.270	146.810	168.905	175.977	169.818	1.361.348

Fuente: <http://www.graduadoscolumbia.edu.co>

Tabla 7: Participación de los Graduados relacionados con las tecnologías de la información frente a los Graduados General.

Participación de los Graduados Relacionados con las Tecnologías de la Información Frente los Graduados en General

PROGRAMA	2005	2006	2007	2008	2009	Total 2001-2009
DOCTORES	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	1,32%	0,30%
ESPECIALISTAS	2,54%	2,48%	6,10%	8,52%	4,15%	4,00%
MAESTROS	2,83%	1,31%	1,60%	1,47%	1,59%	2,04%
TECNICOS	14,17%	7,50%	11,95%	10,17%	6,38%	11,69%
TECNOLOGOS	18,75%	17,99%	13,95%	14,54%	11,59%	16,69%
UNIVERSITARIOS	5,70%	5,37%	5,77%	5,58%	4,86%	5,26%
TOTAL	6,92%	6,27%	7,17%	7,48%	5,62%	6,74%

Fuente: Propia con base en datos de <http://www.graduadoscolombia.edu.co>

2.3.3 Piratería

Sobre el asunto en referencia, la tasa de piratería en Colombia es la baja en Latinoamérica y muestra una tendencia hacia la disminución; no obstante, su tendencia de disminución es menor que la presentada en la región para el año 2009, como se puede apreciar en el gráfico adjunto.

Tabla 8: Piratería

	Porcentaje de Piratería en 2009	Impacto Total (US\$M)	Participación Local (US\$M)	Local / Total
Latinoamérica				
 Argentina	71%	\$949	\$456	48%
 Brasil	56%	\$3.900	\$2.896	74%
 Chile	64%	\$320	\$229	71%
 Colombia	55%	\$452	\$355	78%
 México	60%	\$2.337	\$1.848	79%
 Perú	70%	\$214	\$159	74%
Subtotal	59%	\$8,172	\$5,943	73%

Tasa más baja de la región

Participación local en la ganancia económica obtenida de reducir la piratería de software para PC en 10 puntos porcentuales en cuatro años

Finalmente, se estimó el impacto del nivel de piratería para el año 2009 en Colombia de, aproximadamente, \$USD 452 millones, de acuerdo con informe de Business Software Alliance.

2.4 Importaciones generales del sector Colombia

Las importaciones de servicios colombianos en el año 2007 ascendieron a US \$ 6.223 millones.

Las importaciones de viajes y transporte representaron el 66.90% del total de exportaciones colombianas de servicios en el transcurso del año 2007, seguidas de las exportaciones de servicios empresariales y de construcción (16.2%), servicios de seguros y financieros (8%), otros servicios (4.8%), servicios de comunicaciones, información e informática (4.1%).

Las importaciones de servicios de Comunicaciones, información e Informática fueron de USD 254 millones, lo que corresponde al 4,1% del total de las importaciones de Servicios de Colombia.

Tabla 9: Importaciones de servicios 2009

IMPORTACIONES DE SERVICIOS 2009 USD MILLONES		
SERVICIO	USD MILLONES	%
TRANSPORTE	2.313	23%
VIAJES	1.752	17%
EMPRESARIALES Y DE CONSTRUCCION	1549	15%
SEGUROS Y FINANCIEROS	529	5%
COMUNICACIONES, INFORMACION E INFORMATICA	370	4%
OTROS SERVICIOS	3606	36%
TOTAL	10.119	100%

Fuente: DIAN

2.5 Exportaciones del sector

El software al ser considerado por el Estado como servicio no cuenta con una partida arancelaria y por ende no existe fuente de información oficial alguna. No obstante, hemos tomado las declaraciones de IVA por cuanto se reporta bimestralmente los ingresos brutos por exportaciones (BM).

Las exportaciones de las empresas clasificadas en el código CIU K7220 durante el año 2009, ascendieron a la suma de USD 75 millones. El crecimiento de las exportaciones entre el 2005 y el 2009 fue del 106% mientras que el crecimiento de las exportaciones del País durante el mismo periodo fue de 27.7% lo cual refleja el potencial de exportación que tendría nuestra industria si se contara con un entorno más favorable para las exportaciones de software (bienes) y servicios relacionados.

Tabla 10: Total exportaciones del sector

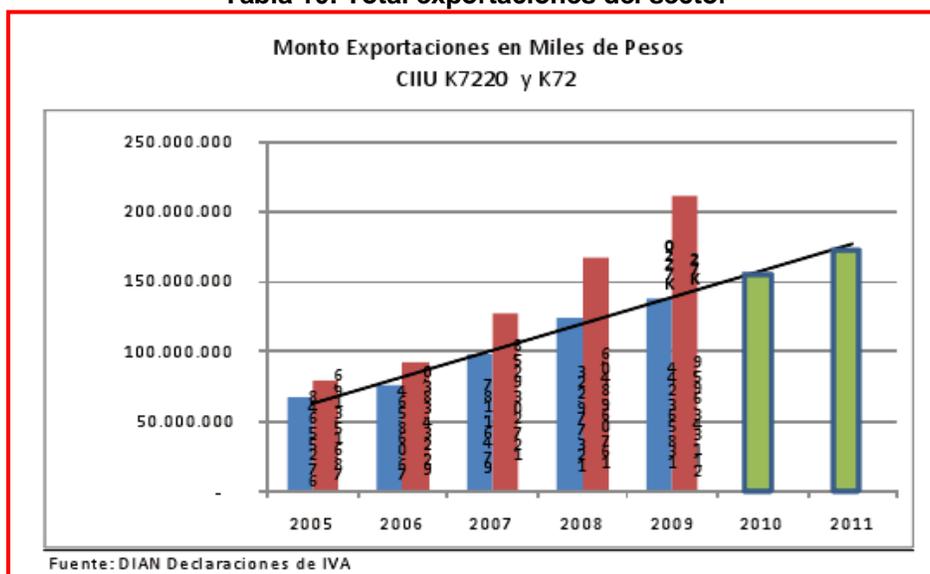


Tabla 11: Crecimiento de las Exportaciones

Crecimiento Exportaciones

CIU	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
G5243			-4,9%	23,2%
K7210	54,3%	87,4%	-30,7%	-23,9%
K7220	13,1%	28,1%	27,0%	11,9%
K7230	-69,9%	824,9%	-63,0%	3118,8%
K7240	185,4%	-18,4%	54,9%	9,6%
K7250	-76,8%	54,3%	-54,0%	114,4%
K7290	120,6%	107,9%	88,1%	-30,1%
K72	17,32%	37,91%	31,34%	26,50%
Todos CIU	12,84%	5,89%	16,11%	-7,98%

Fuente: Propia con base en declaraciones de IVA

Tabla 12: Monto Exportaciones por CIU

Monto Exportaciones en Miles de Pesos

CIU	2005	2006	2007	2008	2009
G5243	7.938.706	-	12.544.355	11.933.148	14.706.686
K7210	1.346.501	2.077.899	3.892.968	2.698.915	2.054.775
K7220	67.255.648	76.068.564	97.461.187	123.779.223	138.563.244
K7230	1.212.973	364.851	3.374.350	1.248.360	40.182.511
K7240	1.561.737	4.457.523	3.638.838	5.636.210	6.175.137
K7250	3.396.119	789.081	1.217.612	560.035	1.200.737
K7290	3.842.342	8.476.465	17.618.971	33.147.097	23.167.292
K72	78.615.319,6	92.234.383,0	127.203.925,8	167.069.840,6	211.343.695,9
Todos CIU	67.435.366.701,4	76.091.754.404,2	80.573.327.957,2	93.557.672.880,5	86.088.588.232,5

Fuente: DIAN Declaraciones de IVA

Los principales destinos de las exportaciones de software en Colombia en el 2009 son los siguientes:

Ilustración 19: Principales destinos de las exportaciones de Software



Fuente: Proexport

Ecuador es el principal destino de las exportaciones de TI con el 48% del total, lo siguen en su orden Estados Unidos con el 28%, Costa Rica con el 24%, Venezuela con el 16% y Perú y Puerto Rico con el 12%, dentro de los más destacados.

2.6 Papel del gobierno frente al sector

El sector de Software y Servicios de Tecnologías de la Información comprende tanto el desarrollo de software empaquetado, es decir soluciones que se venden bajo una marca establecida, como la prestación de servicios de TI, que incluyen desde el desarrollo de aplicaciones hechas “a la medida” hasta consultoría, pasando por el soporte a redes de tecnología e información.

Es por ello que el sector está integrado por empresas heterogéneas, de capital público y privado, catalogadas desde pequeñas y medianas hasta grandes por el nivel de activos, ubicadas en distintas áreas geográficas del territorio colombiano, que verticalmente componen un sector dinámico.

El Sector del Software cuenta con apoyo por parte del gobierno con actores activos como:

- Sistema Nacional de Competitividad- Consejería Presidencial para la competitividad
- Ministerio de Comunicaciones
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- Ministerio de Educación
- Colciencias
- Bancoldex
- Proexport
- Corporación Colombia Digital

Los servicios pueden definirse como las actividades que agregan valor a un producto o persona. Son intangibles. Según la CPC de la ONU, se clasifican en: Activos intangibles; terrenos; construcción. Servicios comerciales de distribución; alojamiento; suministro de comidas y bebidas; Transporte; distribución de electricidad, gas y agua. Servicios financieros y conexos; inmobiliarios. Servicios prestados a las empresas y de producción. Servicios a la comunidad, sociales y personales.

2.7 Programa de Transformación productiva

www.trasformacionproductiva.gov

El gobierno está decidido a apoyar y dar impulso al sector por medio del Programa de Transformación Productiva, como una estrategia consolidada para el fomento y crecimiento de sector, que en los últimos años han generado un ambiente adecuado para su potencialización y reconocimiento a nivel mundial.

La industria de Software en Colombia ha crecido 230% en los últimos 5 años.

Colombia demuestra su compromiso con el sano desarrollo de la industria: Junto con Brasil, con la tasa de Piratería más baja de la región, 53% 2011. Además cuenta con una infraestructura capaz de soportar operaciones de talla mundial, con 5 cables submarinos que generan un ancho de banda de 550 Gbps.

Entre 2005 y 2011 los ingresos del sector de TI en Colombia se triplicaron.

Estas son tan sólo algunas de las razones para invertir en software y servicios de TI, lo invitamos a que conozca en detalle estas y más razones para hacer de Colombia el destino escogido para sus proyectos

2.7.1 Cadenas Productivas en Colombia (Clusters) ministerio de comercio

El desarrollo de la industria de software se ha potenciado por medio de los parques tecnológicos. Colombia es el único país en Latinoamérica que cuenta con una red de clusters tecnológicos especializados en el desarrollo de software, en los que se llevan a cabo proyectos de tecnología altamente innovadores. Cada clúster tiene compañías dedicadas exclusivamente al desarrollo de software para diferentes sectores económicos.

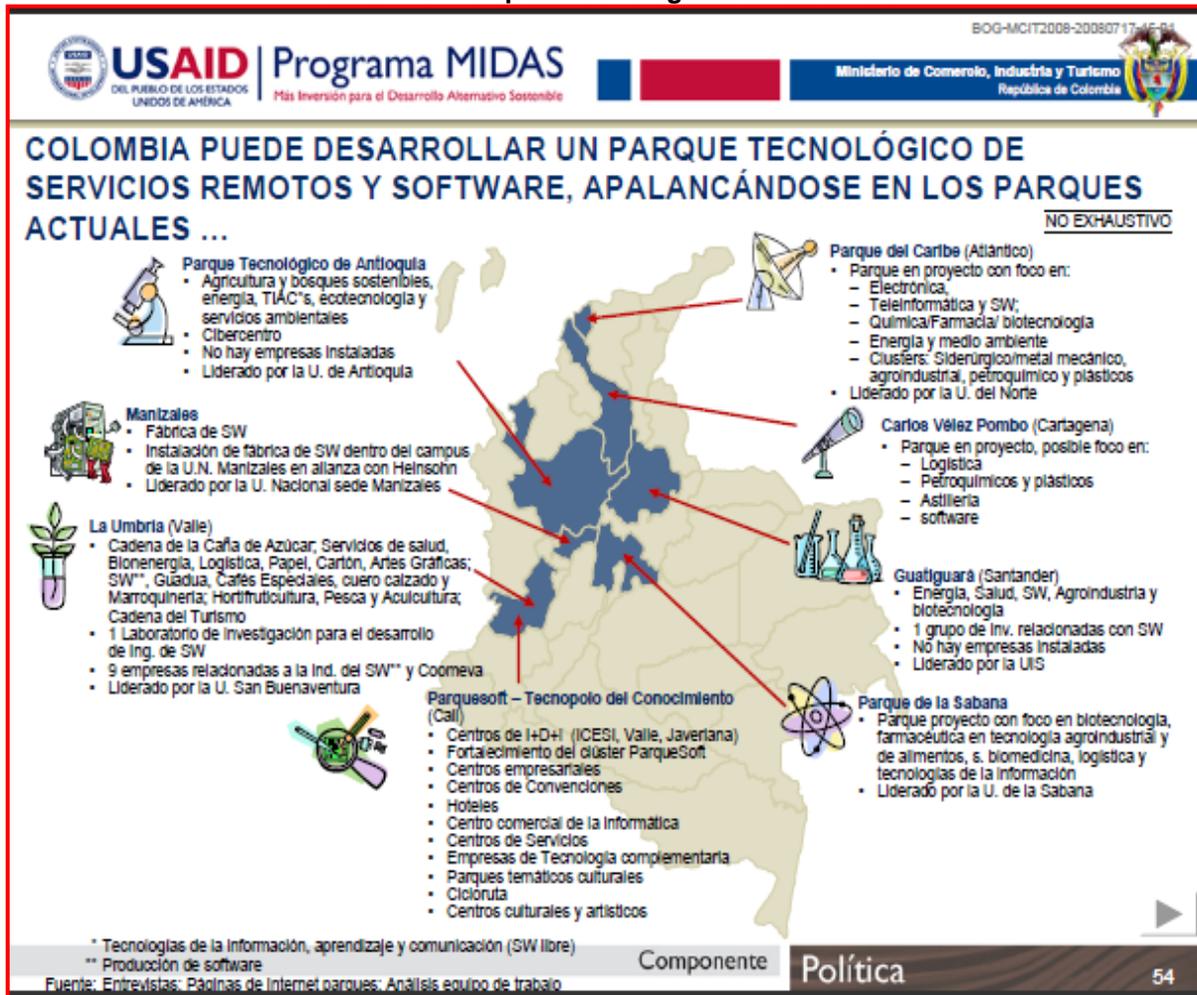
Actualmente hay 6 parques tecnológicos en diferentes departamentos del país y 11 incubadoras de empresas que propician el desarrollo de la industria. Sin embargo los parques tecnológicos de Cali y Popayán han tenido un mayor desarrollo respecto a los demás del país y buenos resultados en la incubación de empresas de software y en asegurar su éxito en el mercado. En Bolívar, Quindío y

Nariño se están construyendo parques tecnológicos de software con el fin de impulsar el desarrollo de empresas del sector.

Estos parques tecnológicos son:

- Parque del Caribe: electrónica, teleinformática y software.
- Parque de Bolívar Carlos Vélez Pombo: Logística, petroquímicos y software.
- Parque de Santander Guatiguara: energía, bioenergía, laboratorio de investigación de software.
- Parque tecnológico de la Sabana: biotecnología, tecnología de información, software, tecnología, agroindustria.
- Parque tecnológico de Antioquia: energía, cibercentro, tecnología de información, software gratis.
- Parque tecnológico de Manizales: industria de software.
- Parque tecnológico La Umbría: logística, bioenergía, laboratorio de investigación de software.
- Parquesoft: centro de I & D, Centro comercial de computadores, tecnología de negocios.

Ilustración 20: Parques Tecnológicos en Colombia



Si bien hay interés por parte de las regiones del país por impulsar la industria de software, la infraestructura por ciudad evidencia las posibilidades de crecimiento que tiene el sector en ese lugar, ya que depende altamente de los servicios portadores existentes.

Para lograr las metas propuestas en el sector de TI, es indispensable que Colombia trabaje consistentemente en 23 iniciativas dentro de cuatro frentes: (1) Recurso humano; (2) Marco normativo; (3) Madurez industrias; y (4) Infraestructura de telecomunicaciones como en finca raíz disponible para el desarrollo de la industria

- La implementación de estas iniciativas recae principalmente sobre la asociación, las empresas y las entidades públicas como el MCIT, el Ministerio de Educación, Ministerio de Comunicaciones, el Sena y Colciencias.
- Para ejecutarlas será necesario, contar con una oficina de implementación público privado de con vigencias futuras que garantice la continuidad y este liderada por el MCIT y con plena participación de asociación(es) de la industria, otras entidades del gobierno relacionadas; y las regiones.
- Este esfuerzo deberá complementarse con a) el desarrollo de un proyecto bandera que materialice la transformación productiva en Colombia. y/o; b) la repotenciación de los parques tecnológicos actuales. En ambos casos el involucramiento activo de la región es indispensable.

Para lograr las metas propuestas, es indispensable que Colombia desarrolle iniciativas en cuatro frentes:

1. **Recurso Humano:** Aumentar aptitud, disposición y retención del recurso humano. Desarrollar bilingüismo. Crear alianzas universidad-empresa para promover el sector y alinear los programas con las necesidades de mercado.
2. **Marco Normativo:** Adecuar la regulación de exportación de servicios, propiedad intelectual, protección de datos y telecomunicaciones, entre otros.
3. **Madurez industria:** Atraer inversión extranjera y promover al país como proveedor de TI/ BPO&O. Consolidar una asociación amplia, incluyente e influyente, con capacidad de ejecución y responsabilidades comerciales.
4. **Infraestructura:** Construir Parques Tecnológicos de servicios remotos y software. Aumentar cantidad de finca raíz apta y mejorar la calidad y cobertura de energía y telecomunicaciones.

Para el logro de esta propuesta, se debe trabajar en 3 frentes:

1. Acceso al capital: Fondo dedicado a parques tecnológicos con recursos parciales de Bancoldex y fondos de inversión privados nacionales e internacionales de capital de riesgo para incubadoras de empresas, capital semilla e inversión en compañías pequeñas y medianas.
2. Administración y planeación: Administración y planeación del parque hecho por parte de desarrolladores especializados internacionales en conjunto con desarrolladores locales. Esquema de negociación en el cual se le dé al desarrollador una exención de impuestos hasta que recupere la inversión y un porcentaje determinado de rentabilidad.
3. Grado de Clustering: Incentivos para que universidades efectivamente muden sus campus de tecnología a los parques y una sucursal del Sena en el que se puedan ofrecer programas técnicos y tecnológicos pertinentes para la industria.
Atracción de inversionistas ancla (p.ej.: multinacionales, empresas exportadoras locales, etc.) con el apoyo de públicos y privados.

3 Análisis del Modelo Matricial

El modelo matricial es la base para el análisis de la planeación estratégica que conlleva al gerente a tomar decisiones en el corto, mediano y largo plazo a través de la implementación de objetivos, estrategias, metas e indicadores de gestión entre otros.

3.1 MEFE: Matriz de Evaluación de Factores Externas

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
OPORTUNIDADES			
Desarrollo tecnologico Cloud Computing 100%	8%	4	0,32
El erp desarrollado por el Estado (SIIF) no es totalmente funcional, diseñado macro	6%	3	0,17
Desarrollar alianza estrategicas con otras casas de software a nivel nacional e internacional	8%	4	0,32
Desarrollar una alianza con Oracle	6%	4	0,24
Implementar CMMI	8%	4	0,32
Entidades del Estado, temas de presupuesto y contratacion	8%	4	0,32
Comercializacion de aplicativos India y Uruguay	6%	4	0,24
Desarrollar estructura de teletrabajo, enfocado a elevar productividad y reducir costos operativos	6%	4	0,24
			-
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
AMENAZAS			
Desconfianza del cliente por almacenamiento de datos	9%	2	0,18
ERP Desarrollado por el mismo estado SIIF Ministerio de Hacienda	4%	2	0,08
Las entidades del estado hacen sus propios desarrollos	4%	2	0,08
Implementar CMMI	9%	1	0,09
NO estar Certificado con ISO	9%	2	0,18
No tene PMI	9%	1	0,09
TOTAL	100%		2,87

El resultado de la matriz MEFE es de 2,87 lo que demuestra que la empresa posee mayor cantidad de oportunidades que de amenazas aunque estas también tienen gran relevancia. Las oportunidades que le permitirán posesionar más el mercado y ampliar el portafolio de servicios para abarcar otros nichos de mercados son el desarrollo de alianzas estratégicas con otras casas de Software a nivel nacional como internacional, y el desarrollo tecnológico Cloud Computing.

En cuanto a la expansión y mejora del servicio Desarrollo a la medida, la empresa tiene una gran oportunidad ya que es un mercado que siempre va hacer atendido por las medianas y grandes empresas, además, de tener un valor agregado al dar respuesta a las necesidades del cliente. Por otro lado, el sector de Tecnología de la Información es uno de los sectores con mayor progreso y alto potencial de crecimiento en Colombia y demanda en los diferentes países y mercados.

Para las amenazas, Software House debe prestar bastante atención a los requerimientos del entorno, como las certificaciones ISO y CMMI.

3.2 MEFI: Matriz de Evaluación de factores Internos

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
FORTALEZAS			
ERP Fmaduro sector estatal Colombia	5%	3	0,15
Software Altamente funcional	5%	4	0,20
Aplicativo a la medida de las normas y regulaciones Colombianas	5%	4	0,20
Gestor de informacion para reportes a las IAS de las entidades clientes	5%	4	0,20
Cliente Servidor velocidad y teimpo de respuesta	5%	4	0,20
Actualmente desarrollos WEB (con custodia de datos local)	5%	4	0,20
La renovacion de contratos garatizan los ingresos de periodoss futuros	5%	4	0,18
Alto nivel de servicio y fidelizacion de clientes	5%	3	0,14
Desarrollar sobre open source (libre)	5%	3	0,14
NO se requiere partners especificos para el erp actual	5%	3	0,14
Hay CRM, analisis de prospectos estan identificados los potenciales	5%	4	0,18
Servicio al cliente fidelizado que potencializa nuevos desarrollos y negocios	5%	3	0,14
FACTOR CRITICO			
DEBILIDADES			
ERP exclusivo para sector estatal en colombia	7%	1	0,07
Somos Costosos	7%	2	0,14
No hay estrategica para retener el conocimiento, curva de aprendizaje larga y costos	7%	1	0,07
No hay estandarizacion de procesos no se tiene ISO	7%	1	0,07
NO existe una gestion formal de mercadeo	7%	1	0,07
De los Resultados del CRM no se han materializado negocios, faltan planes de accion	7%	1	0,07
	100%		2,56

La matriz MEFI arroja un resultado promedio de 2,56 que demuestra que en la empresa sobresalen las fortalezas pero las debilidades son notorias, con lo que se puede afirmar que Software House tiene una alta capacidad para atender los mercados colombianos y crecer en el sector para abarcar nuevos países por su velocidad en el tiempo de respuesta y su software altamente funcional. Sin embargo no se deben descuidar las debilidades presentes o tratarlas de convertir en fortalezas.

En cuanto a las debilidades se encuentra una significativa: el alto costo del desarrollo del software, ya que no hay una estandarización en los procesos, ni en la curva de aprendizaje, lo que crea un valor adicional en el momento de estimar el costo del servicio.

3.3 MPC: Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL DE COMPETENCIA											
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PONDERACION	Software House		PSL de Colombia		Ofimática S.A		DigitalWare		SQL Software	
		CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL
PRECIO	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
ENTREGAS OPORTUNAS	10%	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4
SERVICIO AL CLIENTE	6%	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
CONDICIONES COMERCIALES	7%	2	0,1	4	0,3	3	0,2	2	0,1	4	0,3
TECNOLOGIAS LIMPIAS	5%	3	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
PRODUCCION DE TALLA MUNDIAL	5%	1	0,1	4	0,2	4	0,2	2	0,1	4	0,2
CALIDAD	6%	3	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,2	4	0,2
INNOVACION	10%	3	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,2	4	0,2
EXPORTACIONES	10%	1	0,1	4	0,2	3	0,2	2	0,1	4	0,2
APERTURA DE NUEVOS MERCADOS	7%	1	0,1	4	0,2	4	0,2	3	0,2	4	0,2
DIVERSIFICACION DE PORTAFOLIO	6%	2	0,1	4	0,2	4	0,2	2	0,1	4	0,2
DESARROLLAR AL EQUIPO COMERCIAL	6%	3	0,2	4	0,2	4	0,2	3	0,2	4	0,2
JUNTA DIRECTIVA	6%	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2	4	0,2
COSTOS	6%	2	0,1	4	0,2	4	0,2	3	0,2	4	0,2
	100%		2,1		3,2		3,0		2,4		3,2

Al evaluar los competidores de Software House, se puede notar que PLS de Colombia y SQL Software le llevan una diferencia significativa, PLS arroja un resultado de 3.2 al igual que SQL y Software House de 2.1. Ofimática S.A Y DigitalWare no tienen una participación tan significativa en la evaluación de los factores críticos de éxito como las dos empresas nombradas anteriormente, pero si mayor a la empresa en estudio, lo que demuestra que estas empresas son un rival significativo que no hay que descuidar.

PLS y Software House se llevan 1.1 puntos de diferencia, lo que demuestra que PLS tiene mayor participación, reconocimiento y un portafolio más amplio, sin embargo es necesario tener en cuenta los años de experiencia que cada una de estas tiene, los nichos de mercado que ha abarcado y las alianzas estratégicas que se han creado.

La diferencia entre Ofimática y Software House es un poco menor, pero Ofimática sigue siendo una competencia mayor que ha venido posicionándose en los últimos años, sin embargo esa diferencia sigue siendo de más de 0.9, lo que demuestra que la primera tiene mayor presencia, tecnología y posicionamiento de marca a diferencia de Software House.

No obstante, Software House es una empresa que está creciendo y cada vez tiene un mayor posicionamiento en el mercado, por lo que busca la forma de seguir

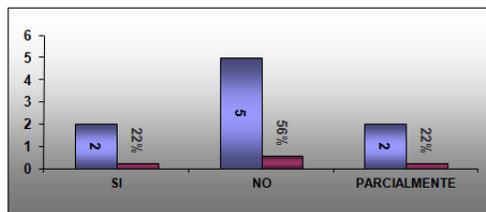
innovando hasta lograr algún tipo de diferenciación para llegar a ser una de las mejores empresas en el sector Tic's.

3.4 MEM: Matriz de evaluación de la Misión

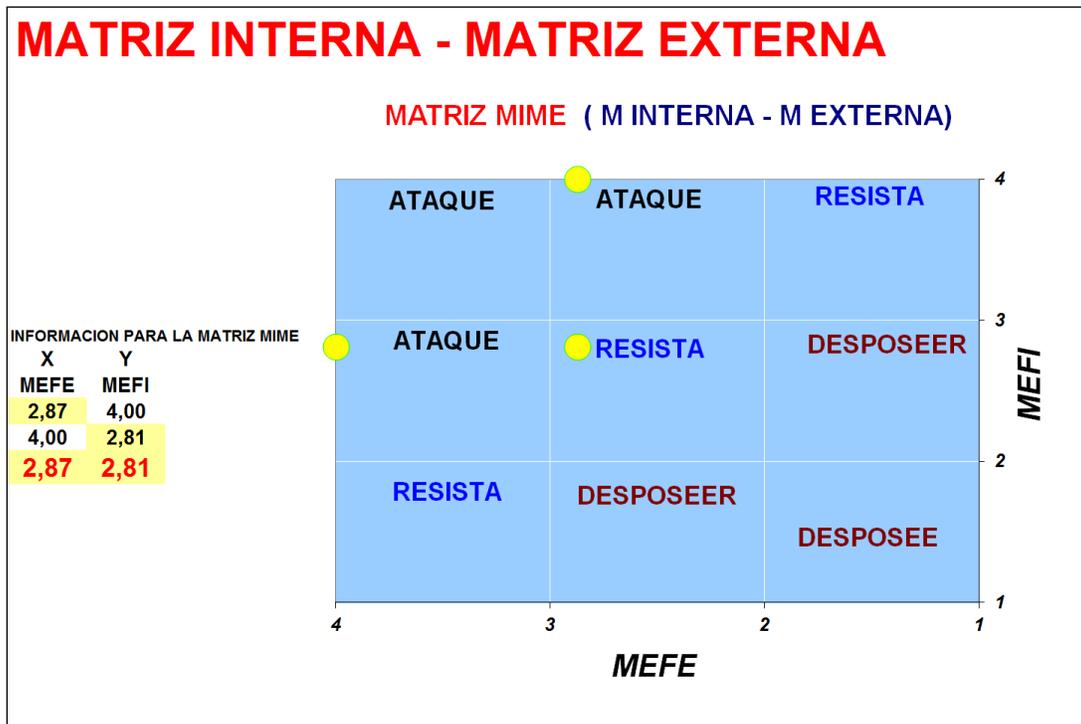
MATRIZ DE EVALUACION DE LA MISIÓN

FACTORES	SI	NO	PARCIALMENTE
CLIENTES (NECESIDADES)	X		
FABRICACION Y COMERCIALIZACION			X
CALIDAD	X		
SERVICIO	X		
DISEÑO	X		
TECNOLOGIA	X		
COMPROMISO CON EL PAIS	X		
LIDERAZGO DE MERCADO	X		
RENTABILIDAD			X
ANALISIS			
SI	2	22%	
NO	5	56%	
PARCIALMENTE	2	22%	

Misión: Nuestra compañía esta dedicada a la producción y comercialización de sistemas de información para la gestión administrativa y financiera al interior de una empresa (Back Office).
Somos compañía que brinda soluciones para la Planeación de Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning - ERP).



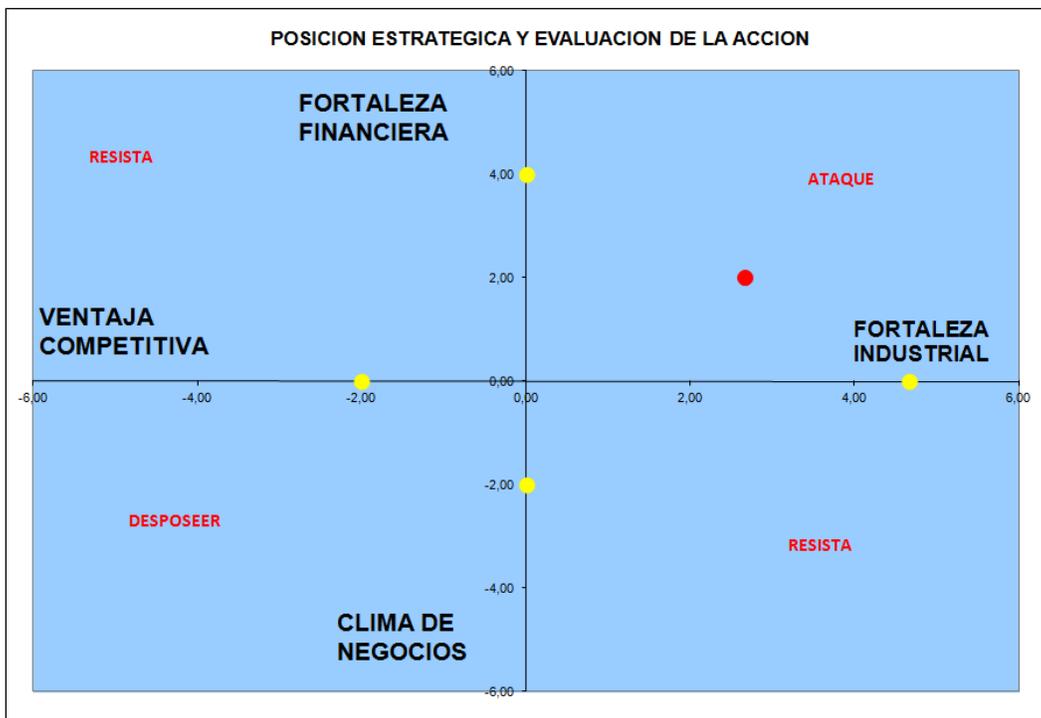
3.5 MIME: Matriz Interna y Matriz externa



La matriz MIME arroja un resultado en el octavo cuadrante lo que demuestra que la empresa está en ataque, sin embargo se recomienda a Software House ser prudente en las decisiones a tomar, en las inversiones a realizar, y mesura en los gastos, pero siempre generando nuevas estrategias para posicionarse mejor.

La empresa en mención cada vez tiene mayor reconocimiento por parte del consumidor, ya sea por la fidelidad del cliente, la participación en ferias o por el valor agregado, calidad y exclusividad que ésta le da a sus servicios.

3.6 Gran PEEA



La PEEA reafirma el resultado de la MIME, al evidenciar que la empresa se encuentra en posición de ATAQUE (2.25,2), lo que significa que puede avanzar en la toma de decisiones que más le convenga a la organización siempre y cuando sea prudente en las inversiones y gastos, además debe evaluar su entorno y la empresa como tal.

3.7 PEEA: Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción

POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN				
INFORMACION PARA LA GRAFICA DE PEEA				
		PUNTOS		
		X	Y	
		FF/CN	VC/FI	
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		-2,00		PROPIA
CLIMA NEGOCIO - RIESGO PAIS (CN - RP)			-2,00	DEL SECTOR
FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR (FI-AS)		4,67		DEL SECTOR
FORTALEZA FINANCIERA (FF)			4,00	PROPIA
		2,67	2,00	
DETERMINACION VENTAJA COMPETITIVA				
-	1,0	SERVICIO TECNICO		
-	1,0	CALIDAD DEL PRODUCTO		
-	3,0	DISTRIBUCION		CALIFICACIÓN: -1 (MEJOR), -6 (PEOR)
-	3,0	SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD		
-	2,0	INFRAESTRUCTURA		
-	10,0	TOTAL		
-	2,0	PROMEDIO		
CLIMA				
-	1,0	SEGURIDAD		
-	3,0	DEVALUACION		CALIFICACIÓN: -1 (MEJOR), -6 (PEOR)
-	2,0	COMPETENCIA DESLEAL		
-	6,0	TOTAL		
-	2,0	PROMEDIO		
FORT INDUSTRIA				
	6,0	PROVEEDORES		
	5,0	CLIENTES		
	3,0	COMPETIDORES		CALIFICACIÓN: 6 (MEJOR), 1 (PEOR)
	14,0	TOTAL		
	4,7	PROMEDIO		
FORT FINANCIERA				
	4,0	LIQUIDEZ		
	6,0	ENDEUDAMIENTO		
	3,0	RENTABILIDAD		
	3,0	ROTACION DE CARTERA		CALIFICACIÓN: 6 (MEJOR), 1 (PEOR)
	16,0	TOTAL		
	4,0	PROMEDIO		

En la Fortaleza de la Industria la empresa obtuvo una calificación de 4.7, lo cual implica que la demanda es constante y existe un alto grado de inversión.

El clima de Negocios presenta una evaluación de -2, lo cual quiere decir que se trata de un clima de negocios básicamente intermedio con tantas deficiencias como virtudes, sin embargo sus mayores debilidades son la competitividad desleal en el sector, y la devaluación.

La fortaleza financiera de la empresa es de 4, con lo cual se puede concluir que la empresa cuenta con una buena rentabilidad y liquidez, su nivel de endeudamiento es bajo y tiene un apalancamiento financiero positivo.

La Ventaja Competitiva de la empresa obtuvo una calificación de -2, por tanto es claro y contundente que Software House ha logrado un buen posicionamiento de marca, gracias a la relación precio-servicio existente, servicio técnico, calidad, infraestructura y garantía que le ofrece al cliente.

3.8 Estrategias Genéricas

Nº	ESTRATEGIA	DEFINICION	SI
1	INTEGRACION HACIA ADELANTE	ADQUIRIR LA POSESION DE LOS DISTRIBUIDORES Y/O DETALLISTAS	
2	INTEGRACION HACIA ATRÁS	ADQUIRIR LOS PROVEEDORES ESTRATEGICAS	X
3	INTEGRACION HORIZONTAL	ADQUIRIR LA COMPETENCIA	X
4	PENETRACION EN EL MERCADO	TRATAR DE CONSEGUIR UNA MAYOR PARTICIPACION EN EL MERCADO PARA LOS PRODUCTOS O SERVICIOS ACTUALES EN LOS SEGMENTOS NUEVOS	X
5	DESARROLLO DEL MERCADO	INTRODUCIR PRODUCTOS O SERVICIOS PRESENTES EN ZONAS GEOGRÁFICAS DIFERENTES O EN SEGMENTOS NUEVOS	X
6	DESARROLLO DE PRODUCTO	MEJORAR O MODIFICAR LOS PRODUCTOS ACTUALES PARA MANTENERLES EN EL MISMO MERCADO	X
7	DIVERSIFICACION CONCENTRICA	INTRODUCCION DE PRODUCTOS O SERVICIOS NUEVOS PERO RELACIONADOS	X
8	DIVERSIFICACION POR CONGLOMERADO	ADQUISICION DE EMPRESAS NUEVAS RELACIONADAS O NO CON EL NUCLEO CENTRAL. SI SE RELACIONA CON EL NUCLEO CENTRAL SE DENOMINA DIVERSIFICACION ARTICULADA.	X
9	DESPOSEMIENTOS	VENDER UNA UEN O UNA PARTE DE ELLA VIA ACCIONARIA. USUALMENTE SE OBSERVA EN CONGLOMERADOS O HOLDINGS.	
10	FUSION	VINCULACION CON OTRA ORGANIZACION, PERDIENDO SU IDENTIDAD LA FUSIONADA Y AMPLIANDO SU TAMAÑO LA QUE FUSIONA	
11	LIQUIDACION	VENTA TOTAL DE UNA EMPRESA QUE NO FORMA PARTE DE UN HOLDING O CONGLOMERADO	
12	ASOCIACION	ALIANZA ESTRATEGICA. USUALMENTE SE OBSERVA CUANDO DOS ORGANIZACIONES SE UNEN PARA EXPLOTAR UN MERCADO. LA UNION ES TEMPORAL, NINGUNA PIERDE SU IDENTIDAD Y GENERAN SINERGIAS	X
13	MIXTAS	MEZCLAS DE VARIAS ESTRATEGIAS GENERICAS PARA TRATAR DE LOGRAR UN OBJETIVO, USUALMENTE COMPLEJO	X
14	ADQUISICION	ESTRATEGIA CONDUCENTE, EN LA MAYORIA DE LOS CASOS A COMPRAR ACCIONES ENTRE SOCIOS O A TERCEROS.	

Las posibilidades estratégicas que se pueden presentar en la empresa Software House son muchas, sin embargo teniendo en cuenta la matriz DOFA las estrategias genéricas que encontramos en la empresa son: integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto, diversificación concéntrica, diversificación por conglomerado, asociación y mixtas.

Estas estrategias buscan solidificar y ampliar el posicionamiento de la empresa en estudio, ya que al pertenecer a un sector de clase mundial su potencial de crecimiento en Colombia y la demanda internacional va hacer mucho mayor, generando ventaja competitiva y penetración en nuevos mercados.

El desarrollo de nuevos servicios y alianzas, y la diversificación concéntrica le permitirán a la empresa ampliar su portafolio de servicios con valor agregado, innovar para entrar en nuevos nichos de mercado y así afianzar su relación con el cliente.

3.9 DOFA

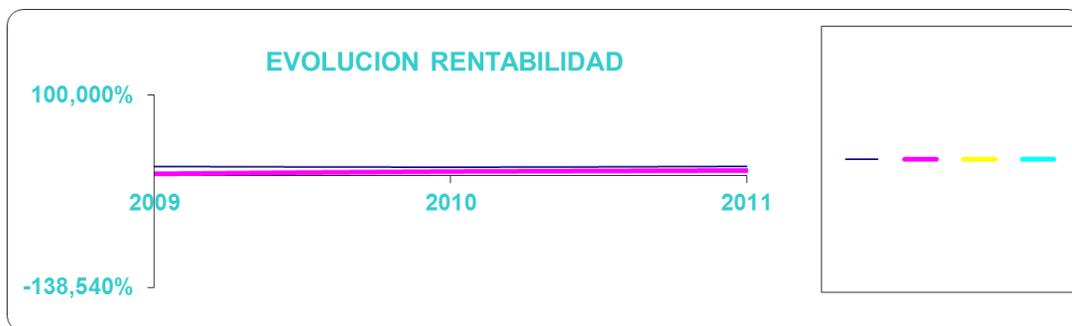
		DEBILIDADES	FORTALEZAS	
	1	ERP exclusivo para sector estatal en Colombia	1 ERP Maduro sector estatal Colombia	
	2	Somos Costosos	2 Software Altamente funcional	
	3	No hay estrategia para retener el conocimiento, curva de aprendizaje larga y	3 Aplicativo a la medida de las normas y regulaciones Colombianas	
	4	No hay estandarizacion de procesos no se tiene ISO	4 Gestor de informacion para reportes a las IAS de las entidades clientes	
	5	NO existe una gestion formal de mercadeo	5 Solucion centralizada con mayor velocidad y tiempo de respuesta	
	6	De los Resultados del CRM no se han materializado negocios, faltan planes de	6 Actualmente desarrollos WEB (con custodia de datos local)	
	7		7 La renovacion de contratos garantizan los ingresos de periodos futuros	
	8		8 Alto nivel de servicio y fidelizacion de clientes	
	9		9 Desarrollar sobre open source (libre)	
	10		10 NO se requiere partners especificos para el erp actual	
	11		11 Hay CRM, analisis de prospectos estan identificados los potenciales	
	12		12 Servicio al cliente fidelizado que potencializa nuevos desarrollos y negocios	
		POSICION (DO)	POSICION (FO)	
OPORTUNIDADES	1	Desarrollo tecnologico Cloud Computing 100%		
	2	El erp desarrollado por el Estado (SIIF) no es totalmente funcional, diseñado macro	D1,01 = PENETRACION DEL MERCADO	
	3	Desarrollar alianza estrategicas con otras casas de software a nivel nacional e internacional	O2,O4,D2 = DESARROLLO DEL MERCADO	F1,F3,F4,O3 = DIVERSIFICACION CONCENTRICA
	4	Desarrollar una alianza con Oracle	O3 = DESARROLLO DE PRODUCTO	F2,F5,01,02,04 = PENETRACION DE MERCADO
	5	Implementar CMMI		F1,F3,F4,03 = DESARROLLO DE PRODUCTO
	6	Entidades del Estado, temas de presupuesto y contratacion		
	7	Comercializacion de aplicativos India y Uruguay		
	8	Desarrollar estructura de teletrabajo, enfocado a elevar productividad y reducir costos operativos		
AMENAZAS	1	Desconfianza del cliente por almacenamiento de datos	POSICION (DA)	
	2	ERP Desarrollado por el mismo estado SIIF Ministerio de Hacienda	D1,A1 = DIVERCIFICACION CONCENTRICA	POSICION (FA)
	3	Las entidades del estado hacen sus propios desarrollos	D2,A2 = PENETRACION DEL MERCADO	F5,A2 = MIXTAS
	4	Implementar CMMI		F1,F3,F4,A1 = DESARROLLO DE PRODUCTO
	5	NO estar Certificado con ISO		
	6	No tiene PMI		

4. Análisis Financiero de la Empresa

Datos en COP \$ 000

Digencie solo celdas color=

BALANCE GENERAL	2009	Participacion	2010	Participacion	variacion %	2011	Participacion	variacion %
ACTIVO								
Disponible	20.410.899	7,34%	2.809.496	0,97%	-86,24%	31.940.325	10,14%	1036,87%
Inversiones								
Deudores								
Clientes	77.623.740	27,92%	114.065.722	39,24%	46,95%	148.753.232	47,23%	30,41%
Inventarios	29.295.311	10,54%	24.455.575	8,41%	-16,52%	15.951.160	5,07%	-34,77%
Otros Activos Corrientes	3.774.000	1,36%	6.530.317	2,25%	73,03%			-100,00%
Total Activo Corriente	131.103.950	47,15%	147.861.110	50,87%	12,78%	196.644.717	62,44%	32,99%
Inversiones permanentes								
Deudores LP								
Propiedades, planta y equipo	146.965.554	52,85%	142.794.686	49,13%	-2,84%	118.281.962	37,56%	-17,17%
Intangibles								
Diferidos								
Otros activos								
Valorizaciones								
Total Activo No Corriente	146.965.554	52,85%	142.794.686	49,13%	-2,84%	118.281.962	37,56%	-17,17%
Total Activo	278.069.504	100,00%	290.655.796	100,00%	4,53%	314.926.679,05	100,00%	8,35%
PASIVO								
Obligaciones financieras			2.212.383	2,11%				-100,00%
Proveedores	44.083.292	38,53%	48.490.349	46,34%	10,00%	48.608.120	36,26%	0,24%
Cuentas y gastos por pagar	23.171.224	20,25%	10.742.548	10,27%	-53,64%	60.534.658	45,16%	463,50%
Impuestos, gravámenes y tasas	6.167.000	5,39%	6.865.000	6,56%	11,32%	17.885.895	13,34%	160,54%
Obligaciones laborales	12.370.740	10,81%	10.333.940	9,88%	-16,46%	7.014.281	5,23%	-32,12%
Pasivos Estimados y Provisiones								
Diferidos a Corto Plazo								
Otros pasivos CP								
Bonos y papeles comerciales								
Total Pasivo Corriente	85.792.256	74,96%	78.644.220	75,16%	-8,33%	134.042.954	100,00%	70,44%
Obligaciones financieras	27.004.438	23,61%	25.996.130	24,84%	-3,73%			-100,00%
Cuentas por Pagar	1.602.961	1,40%			-100,00%			
Obligaciones laborales								
Pasivos Estimados y Provisiones								
Diferidos								
Otros pasivos								
Bonos y papeles comerciales								
Total Pasivo No Corriente	28.607.399	25,01%	25.996.130	24,84%	-9,13%			-100,00%
Total Pasivo	114.399.655	100,00%	104.640.350	100,00%	-8,53%	134.042.954	100,00%	28,10%
PATRIMONIO								
Capital social	15.000.000	9,16%	15.000.000	8,06%		15.000.000	8,29%	
Superávit de Capital								4,53%
Reservas	8.202.442	5,01%	8.202.442	4,41%		8.202.442		
Revalorización del patrimonio	17.729.658	10,83%	17.729.658	9,53%		17.729.659	9,80%	0,00%
Superávit método de participación								
Resultados del ejercicio	10.883.466	6,65%	22.345.597	12,01%	105,32%	35.410.048	19,58%	58,47%
Resultados de ejercicios anteriores	111.854.283	68,34%	122.737.749	65,98%	9,73%	104.541.576,90	57,79%	-14,83%
Superávit por valorizaciones								
Total Patrimonio	163.669.849	100,00%	186.015.446	100,00%	13,65%	180.883.725,36	100,00%	-2,76%
Total Pasivo y Patrimonio	278.069.504		290.655.796		4,53%	314.926.679,05		8,35%
Sumas Iguales	ok		ok			ok		



RESULTADOS	2009	Participacion	2010	Participacion	variacion %	2011	Participacion	variacion %
Ventas	445.631.486	100,00%	418.434.234	100,00%	-6,10%	537.283.498	100,00%	28,40%
Costo de Ventas	273.577.305	61,39%	255.568.449	61,08%	-6,58%	358.493.224	66,35%	39,49%
Utilidad Bruta	172.054.181	38,61%	162.865.785	38,92%	-5,34%	180.790.274	33,65%	11,01%
Gastos de administracion	120.883.399	27,08%	117.799.033	28,15%	-2,39%	117.621.255	21,89%	-0,15%
Gastos de Ventas	1	0,00%	1	0,00%		1	0,00%	
Utilidad Operativa	51.370.781	11,53%	45.066.702	10,77%	-12,27%	63.169.019	11,76%	40,17%
Ingresos no operativos	3.797.708	0,85%	696.139	0,17%	-81,67%	344.430	0,06%	-50,52%
Egresos no operativos	28.893.024	6,48%	10.967.244	2,62%	-62,04%	9.854.401	1,83%	-10,15%
Utilidad antes de Impuestos	26.275.466	5,90%	34.795.597	8,32%	32,43%	53.659.048	9,99%	54,21%
Ajustes por Inflación								
Impuesto de Renta	15.392.000	3,45%	12.450.000	2,98%		18.249.000	3,40%	46,58%
Utilidad Neta	10.883.466	2,44%	22.345.597	5,34%	105,32%	35.410.048	6,59%	58,47%

INDICADORES	2009	2010	2011	Promedio
Razón Corriente	1,53	1,88	1,47	1,63
Prueba Ácida	1,19	1,57	1,35	1,37
Capital de trabajo \$ 000 MM	45.311.694	69.216.890	62.601.763	59.043.449
Plazo En Días De Cartera Clientes	63	98	100	87
Plazo En Días De Proveedores	71	83	65	73
Días De Existencia De Inventarios	9	10	22	14
Ciclo De Efectivo (Días)	1	25	57	28
Nivel de endeudamiento	41,14%	36,00%	42,56%	39,90%
Egresos no OP/ Ing OP	6,48%	2,62%	1,83%	3,65%
Margen Operacional	11,53%	10,77%	11,76%	11,35%
Margen Neto	2,44%	5,34%	6,59%	4,79%
Rentabilidad Del Activo (R.O.A)	3,91%	7,69%	11,24%	7,62%
Rentabilidad Sobre Patrimonio ROI	6,65%	12,01%	19,58%	12,75%
Gastos admon/ Ing Op	27,08%	28,15%	21,89%	25,71%
Gastos Vtas/ Ing Op	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ing no oper / Ing Op	0,85%	0,17%	0,06%	0,36%
Egre no oper / Ing Op	6,48%	0,00%	0,00%	2,16%
Variación En Ventas		-6,1%	28,4%	11,15%
Crecimiento en gadm+gvtas		-2,4%	-0,2%	-1,27%

FLUJO DE CAJA	2009	Part % ING	2010	Part % ING	2011	Part % ING	Part % ING PROM
Compras totales año	222.815.743		209.217.117		268.641.749		
Utilidad del Periodo	10.883.466	2,44%	22.345.597	5,34%	35.410.049	6,59%	4,79%
(+) Depreciaciones.	11.345.320	2,55%	10.027.678	2,40%	10.156.680	1,89%	2,28%
(+) Amortizaciones.			3.774.000	0,90%	1.895.000	0,35%	0,42%
(+) Provisiones.							
EBITDA	22.228.786	4,99%	36.147.275	8,64%	47.461.729	8,83%	7,49%
FE - Actividades de Operación	71.781.680	16,11%	47.876.197	11,44%	95.109.343	17,70%	15,08%
(-) Compra de propiedad, planta							
FE - Act de Inversion	71.781.680	16,11%	47.876.197	11,44%	95.109.343	17,70%	15,08%
Actividades Financieras	28.893.024	6,48%	10.967.244	2,62%	9.854.401	1,83%	3,65%
Flujo Neto Total	42.888.656	9,62%	36.908.953	8,82%	85.254.342	15,87%	11,44%
Costo de Capital WACC	4,29%	0,00%	4,17%	0,00%	4,17%	0,00%	
UODI (Utilidad Operativa despues de Imp)	22.477.757	5,04%	34.099.458	8,15%	53.314.618	9,92%	
EVA	20.677.757	4,64%	33.474.581	8,00%	52.689.741	9,81%	

Software House, por su naturaleza de trabajar por proyectos tiene fluctuaciones en el flujo de ingresos por efecto de los proyectos, es importante implementar el flujo de caja presupuestado, que permita analizar periodos de excedentes de liquidez y déficit para buscar el apalancamiento necesario en cada caso, evaluar inversiones financieras para generar rentabilidad con el flujo de caja. La cartera requiere seguimiento mensual según las edades de cobro rotación promedio de 100 días.

La empresa debe capitalizar utilidades de periodos anteriores para fortalecer el capital de la sociedad. Contabilizar la reserva legal del 10% sobre el capital suscrito pagado y autorizado, la empresa debe definir una estructura de centros de costo por cada unidad de negocio para diferenciar los ingresos y los egresos de cada proyecto o cliente, los gastos administrativos son altos respecto al sector de software, se debe revisar si costos directos de los proyectos están siendo contabilizados como gastos, los costos fijos de operación son bajos, sin embargo es importante elaborar costeos y presupuestos individuales por proyecto con revisión de la ejecución presupuestal mensual.

La empresa no registra gastos de ventas, debe contabilizar en estos rubros, salarios del gerente y comisiones de ventas, gastos de mercadeo y publicidad, los márgenes operacionales por el orden del 11 % son bajos respecto al sector. El ROA rentabilidad sobre el activo es bajo respecto al sector, es decir las inversiones en activos están rentando al 7,6 % anual, los indicadores de generación de valor como el Eva están por el orden del 11%, lo cual indica que la empresa esta maximizando su valor año tras año.

5. Plan de Acción:

En el presente plan de acción se dejara para 6 meses donde se espera que algunos procesos se implementarán de acuerdo a las necesidades prioritarias de la empresa y se dejaran definidas de común acuerdo entre el gerente, equipo directivo de la empresa y el consultor un plan de acción realista y alcanzable en cada una de las áreas de la empres donde se definirán: objetivos, estrategias, actividades, tiempos, responsables, indicadores de gestión y resultados

Este Plan que debe ser monitoreado por el gerente o la persona que él asigne en forma permanente para poder lograr los compromisos en la implementación; es de aclarar que algunas acciones se implementarán de común acuerdo con el gerente con el gerente y las demás las llevara a cabo la empresa con sus respectivos equipos.

6. Recomendaciones Estratégicas Integrales para la Empresa por parte del Consultor Wilson Camargo López

- ✓ Se recomienda establecer alianzas estratégicas para fortalecer el brazo comercial de la empresa,
- ✓ Se debe estructurar la fuerza de ventas y equipo comercial para abordar el mercado nacional e internacional
- ✓ Asegurar el desarrollo del ERP bajo cloud computing para el sector estatal y privado por demanda
- ✓ Gestionar registro de marca del nuevo ERP en Colombia y países de interés
- ✓ Explorar con el ERP que ha desarrollado la empresa, una vez se encuentre en ambiente web, sectores específicos tanto de entidades estatales que es el fuerte de la empresa y el sector privado de manufactura y servicio
- ✓ En los nuevos desarrollo del ERP, en la nube, tener en cuenta la contabilidad bajo Normas Internacionales de Contabilidad y NIIF USGAP, FAS
- ✓ Gestionar viajes exploratorios, macroruedas y ferias internacionales con el apoyo comercial de Proexport, cámaras bilaterales.
- ✓ Implementar cargo y proceso de vigilancia tecnológica, para permanecer alerta a los cambios y señales del mercado de ERPs. Este rol debe ser a nivel de gerencia general, con enfoque de gerencia de proyectos.
- ✓ Explorar el canal de consultoría empresarial, en el sector privado, capacitación a nivel de universidades y empresarios como canal de venta, desarrollar learning como estrategia de penetración del mercado internacional
- ✓ Tercerizar servicios de datacenter con proveedores internacionales, para el bodegaje y tráfico de datos de los clientes usuarios de Factory WEB.

- ✓ Adelantar campaña de mercado para ir familiarizando a los clientes actuales que se encuentran en la modalidad cliente servidor, con el arrendamiento bajo cloud computing, instalar pruebas piloto y desarrollar el aplicativo de la mano con los clientes, buscando suficiencia técnica y fidelización.
- ✓ El desarrollo del nuevo ERP web, debe hacerse con celeridad, teniendo en cuenta que el avance de tecnología es bastante rápido. Una vez se tenga el desarrollo básico, someterlo a pruebas de campo, en clientes fidelizados.
- ✓ Evaluar estratégicamente si el producto a exportar no debe asumir costos y gastos indirectos, para ser más competitivo en el exterior
- ✓ Evaluar apertura de oficina de sistemas productivos offshoring, para el manejo de las exportaciones.
- ✓ Los desarrollos del nuevo proyecto ERP web, capitalizarlo como intangibles para luego amortizarlos cuando empiece el retorno de la inversión vía ventas.
- ✓ Implementar como herramientas de gestión, el presupuesto de ingresos y egresos y flujo de caja, presentación de estados financieros el día 5 de cada mes.
- ✓ Dentro del desarrollo comercial una gerencia técnica comercial, un cargo de servicio al cliente, implementación de una CRM para prospectar clientes y gestión de telemarketing.
- ✓ Evaluar sector de de manufactura como foco de negocios, teniendo en cuenta TLC con Estados Unidos.
- ✓ Balancear la participación en ferias, misiones y macroruedas con holguras de tiempos para el seguimiento.
- ✓ Evaluar estrategia de asociatividad con un partners local para desarrollar el mercado
- ✓ Evaluar penetrar el mercado a través e learning con universidades e instituciones educativas
- ✓ Buscar aliados en los países de interés, empresas de consultoría locales,
- ✓ Conferencias a gremios industriales y cámaras de comercio, zonas francas, en países de interés.

- ✓ Desarrollar e implementar el departamento de investigación y desarrollo dentro de la empresa.
- ✓ Evaluar cargas laborales del personal en la actualidad se dedica una gran parte del tiempo al soporte operativo de los cliente y poco tiempo al desarrollo e investigación para nuevos productos y aplicativos
- ✓ Establecer una estructura de gobierno corporativo, asamblea de socios, junta directiva y organigrama operacional.

CAPITULO 2:

INTELIGENCIA DE MERCADOS

Esta etapa inició con la selección de cinco países de América (Chile, El Salvador, Estados Unidos, México y Perú) por las facilidades de acceso al mercado gracias a los diferentes acuerdos comerciales con los que cuenta Colombia y los contactos que ha establecido el Ingeniero Efraín con empresas establecidas en los países anteriormente nombrados.

Posteriormente, en el proceso se identificaron los tres países con mayor potencial, entre los cuales Estados Unidos quedó como país objetivo, México país alterno y Chile país contingente, para exportar el servicio de soluciones a la medida, que se caracteriza por la prestación de consultoría específica a los procesos de las entidades, entendimiento profundo de los requisitos y requerimientos de la entidad, y optimización de los procesos y procedimientos de estas organizaciones.

Por otra parte, durante el desarrollo de esta etapa se maneja como fuente primaria de información el internet, haciendo uso de documentos de proexport, y páginas oficiales de cada país; sin embargo se tuvieron algunas dificultades con la obtención de la información por ser este un servicio emergente.

7. Determinación y Descripción General del Servicio

7.1 Selección del servicio

TALLER 1 SERVICIOS					
Escala de calificación.			RESULTADOS:		
1- SI NO SE TIENE			1-40	La empresa debe iniciar ajustes inmediatos al producto o analizar otro producto.	
2- SE TIENE PERO NO SE APLICA			41-68	Es un producto que puede llegar a ser competitivo pero que hay que realizar ajustes para lograrlo.	
3- SE TIENE Y SE APLICA.			68-84	El producto es competitivo y cumple con requisitos para el mercado internacional.	
Calificar con 2 aquellos puntos que no están relacionados con el producto.					
REFERENCIA	NOMBRE		ERP		
	SERVICIO 1		Soluciones a la medida		
	SERVICIO 2		Soluciones en la nube		
	SERVICIO 3				
SELECCIÓN DE PRODUCTOS PARA EL MERCADO INTERNACIONAL					
	FACTOR	PUNTAJE			Criterios
		SERVICIO 1	SERVICIO 2	SERVICIO 3	
	TOTAL	68	68	43	
ATRIBUTOS INTRINSECOS Y DE PRODUCCION	Se tiene ventaja competitiva o innovadora en el diseño del servicio	3	3	1	
	Se tiene ventaja competitiva o innovadora en proceso de generación del servicio	3	3	1	
	Se tiene ventaja competitiva o innovadora en la calidad del servicios	2	2	1	La empresa requiere obtener una certificación tipo ISO 9000-1 o ISO 20000.
	El servicios cuenta con normas certificados de calidad	3	3	3	La empresa tiene SCRUM.
	El servicios cuenta con norma internacional	1	1	1	CMMI nivel 5
	El servicios tiene identificada la propuesta de valor al cliente	3	3	1	
	Comparado con servicios en el exterior el producto se debe adecuar	3	3	1	Ajuste y parametrización a cada normatividad.
	El servicio es único en el mercado.	3	3	1	
	Se tiene documentado el proceso de presentación del servicio	3	3	3	
Los tiempos de diagnostico e implementación representan ventaja para el servicio	3	3	3		
Se cuenta con servicio de apoyo a través de la Web	3	3	3	La empresa dispone de mesa de ayuda para cada cliente.	
SERVICIOS complementarios	Se tiene identificados los valores agregados del servicio	3	3	1	El sector exige soporte y garantías formalizadas legalmente.
	Se tienen definidos y documentados los procesos de la preventa - venta y postventa	2	2	2	Falta documentar.
	La empresa tiene documentados casos de éxito y lecciones aprendidas para este producto/servicio	2	2	2	Falta documentar.
	Cuenta con una presentación en la Web o material impreso para apoyo en la venta	2	2	2	
	La empresa ha obtenido premios o reconocimientos	2	2	1	Se cuenta con cartas de reconocimiento de clientes.
	La empresa cuenta con certificaciones	1	1	1	
ATRIBUTOS INTANGIBLES	La empresa tiene alianzas o convenios con proveedores para desarrollo de soluciones	3	3	3	Canonical, Unix Open BSD, Centos.
	La marca del servicio se encuentra registrada ante la superintendencia de industria y comercio	2	2	2	Pendiente registro de marca.
	El servicio se encuentra patentado (cuenta con derechos de autor) ante alguna entidad.	3	3	1	El software no se patenta, sino se registra.
	Tiene establecido el tiempo optimo de entrega del servicio	2	2	1	
Tiene establecido el ciclo del servicio	3	3	1	ANS (Acuerdos de nivel de servicios), Bolsa de Horas, Contratos anuales.	
OTROS ASPECTOS	Cuenta la empresa con una estructura adecuada para la prestación del servicio para el mercado internacional.	2	2	1	
	Se poseen los recursos técnicos, y profesionales y financieros necesarios para su comercialización.	3	3	3	
	El servicio muestra crecimiento de sus ventas en los últimos dos años	3	3	1	
	Es alta su participación en las ventas totales de la empresa	3	3	1	
	Para este servicio la organización tiene capacidad para gerenciar proyectos en el exterior	2	2	1	

7.2 Plan de mejora del servicio seleccionado

Para la elaboración del plan de mejora se tuvieron en cuenta los aspectos de calificación 1 (no se tiene) y algunos de calificación 2 que se consideraron importantes para incluirlos en el plan de mejoramiento:

PLAN DE MEJORA DEL SERVICIO SELECCIONADO						
ASPECTO	FACTOR	CALIFICACION	SITUACION ACTUAL	PLAN DE MEJORA	Responsable	Fecha
ATRIBUTOS INTRINSECOS Y DE PRODUCCION	Se tiene ventaja competitiva o innovadora en el diseño del servicio.	2	No se cuenta con ninguna certificación, sin embargo se aplican metodologías de servicio por torniquete.	Obtención de ISO 9000, 20000 y 27000.	Lina María Torres	Marzo/ 2013
	El servicio cuenta con normas certificadas de calidad.	2	Utilización de metodologías ágiles para el desarrollo.	Certificar uno o más ingenieros con SCRUM MASTER.	Gloria Amparo Martínez.	Noviembre/ 2012
	El servicio cuenta con norma internacional.	1	Se utilizan las mejores prácticas en el desarrollo.	Iniciar un proceso de consultoría con Fedesoft y/o Cámara de Comercio de CMMI.	David Antonio Castro	Enero/ 2014
SERVICIOS COMPLEMENTARIOS	Se tienen definidos y documentados los procesos de la preventa – venta y postventa.	2	Mediante la utilización de una mesa de ayuda se controla la atención a algunos usuarios.	Estandarizar la metodología a todos los usuarios.	Tatiana Bautista	Noviembre/ 2012
	Cuenta con una presentación en la Web o material impreso para apoyo en la venta.	2	La página de la compañía esta desactualizada.	Rediseñar los contenidos de la página web y del material impreso.	David Antonio Castro	
	La empresa tiene alianzas o convenios con proveedores para desarrollo de soluciones.	2	La empresa cuenta con convenios implícitos con Canonical, Unix Open BSD, Centos.	Formalizar alianzas estratégicas con AxiaCore y Sosadiaz.	Efraín Castro	Noviembre/ 2012
ATRIBUTOS	La marca del servicio se	2	La empresa tiene registrado el Software	Registrar una marca ante la	Efraín	Diciembre/

INTANGIBLES	encuentra registrada ante la superintendencia de industria y comercio.		desarrollado ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor.	Superintendencia de Industria y Comercio.	Castro	2012
	Tiene establecido el tiempo óptimo de entrega del servicio.	2	Actualmente se están excediendo los tiempos de entrega, lo que genera sobrecostos.	Especializar uno o más profesionales en PMP/PMI.	David Antonio Castro	Agosto/2013
OTROS ASPECTOS	Cuenta la empresa con una estructura adecuada para la prestación del servicio para el mercado internacional.	2	La infraestructura utilizada es limitada.	Ampliar la cobertura para poder atender mayor número de usuarios.	Efraín Castro	Marzo/2013
	Para este servicio la organización tiene capacidad para gerenciar proyectos en el exterior.	2	Actualmente la empresa está en capacidad de atender usuarios por internet.	Mejorar el servicio de Hosting en el exterior.	David Antonio Castro	Enero/2013

Para determinar las fechas y prioridades ilustradas en el cuadro anterior, se realizó el siguiente ejercicio:

7.3 Descripción del servicio

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
Nombre del servicio	Soluciones a la medida
Usos	Solución en forma de software de los problemas misionales específicos de cada entidad o empresa. En la actualidad muy enfocada en sector gobierno. ERP Taylor made.
Beneficios	Consultoría específica de los procesos de las entidades, entendimiento profundo de los requisitos y requerimientos de la entidad y optimización de los procesos y procedimientos de estas organizaciones.

ASPECTO	DESCRIPCIÓN		
Proceso	PROCESO	TIEMPO	INDICADOR O ENTREGABLE
	Entrevistas de diagnostico	2 semanas (Depende de complejidad de proyecto)	Propuesta escrita con requerimientos globales que acotan el alcance del proyecto.
	Diseño de la solución	4 semanas (Depende de complejidad).	Documento de diseño aprobado por el cliente.
	Implementación iterativa de la solución	2 a 4 meses (Depende de complejidad)	Prototipo o servicio final aceptado por el cliente.
Alianzas y Certificaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Afiliados a Fedesoft. • Certificaciones en metodologías propias de desarrollo y manejo de proyectos. • Pendiente de certificación Scrum para grupo de desarrollo. • Conocimiento de normatividad específica para sector gobierno colombiano • Todas las fases de la solución se desarrollan con personal propio. 		
Marcas y know How	No se tiene la marca registrada, pero si se registró en derechos de autor de la obra Websafi ante La Dirección Nacional de Derechos de Autor.		
Oferta exportable	Capacidad		Valor en unidades
	Capacidad para administrar proyectos (número de proyectos típicos por año)		12 proyectos/año
	Número de proyectos actuales año		8 proyectos/ año
	Oferta exportable por año		4 proyectos/ año
Disponibilidad de los	<ul style="list-style-type: none"> • Que recursos se requieren para prestar el servicio en el exterior <ul style="list-style-type: none"> ○ Oficina propia en el exterior con toda la infraestructura 		

ASPECTO	DESCRIPCIÓN
recursos	<ul style="list-style-type: none"> para mesa de ayuda local. ○ Consultor local con dominio del inglés ○ Datacenter en arriendo en EEUU. ○ Soportes Financieros, cuenta en banco local. ● Otros, Afiliación a un gremio representativo de la industria del software.

8. Inteligencia de Mercados

8.1 Selección de mercados

Se preseleccionan 5 países (Chile, El Salvador, Estados Unidos, México, Perú) que muestren potencialidad objetiva para el servicio seleccionado.

En esta fase del estudio se precisará información que permita la selección de un mercado OBJETIVO, otro ALTERNATIVO y otro CONTINGENTE.

8.2 Resultado de la preselección de países

	CALIFICACION	CHILE	MEXICO	PERÚ	ESTADOS UNIDOS	EL SALVADOR
1.- EXPERIENCIA DE LA EMPRESA	15%	0,75	0,75	0,60	1,20	0,60
2.- PERCEPCION DEL EMPRESARIO	15%	0,15	0,15	0,30	0,45	0,30
3.- SECTOR:	10%	-	-	-	-	-
4.- MERCADEO	20%	1,33	1,33	1,27	1,47	1,27
5.- COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA	10%	0,50	0,70	0,60	1,10	0,40
6.- POLITICA COMERCIAL	10%	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
7.- LOGISTICA	5%	0,30	0,35	0,35	0,40	0,30
8.- ECONOMICOS	5%	0,70	0,65	0,60	0,70	0,40

9.- DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA	10%		1,30	1,30	1,30	1,30	1,20
TOTAL	100%		5,63	5,83	5,62	7,22	5,07

El cuadro anterior nos muestra que el país más favorable para que Software House inicie las actividades comerciales de la empresa es Estados Unidos con una puntuación de 7.22, seguido por México como país alterno con una puntuación de 5.83 y Chile como país contingente. Sin embargo, este último país tuvo una puntuación muy similar con Perú por la similitud de los mercados y las reducidas barreras de entrada.

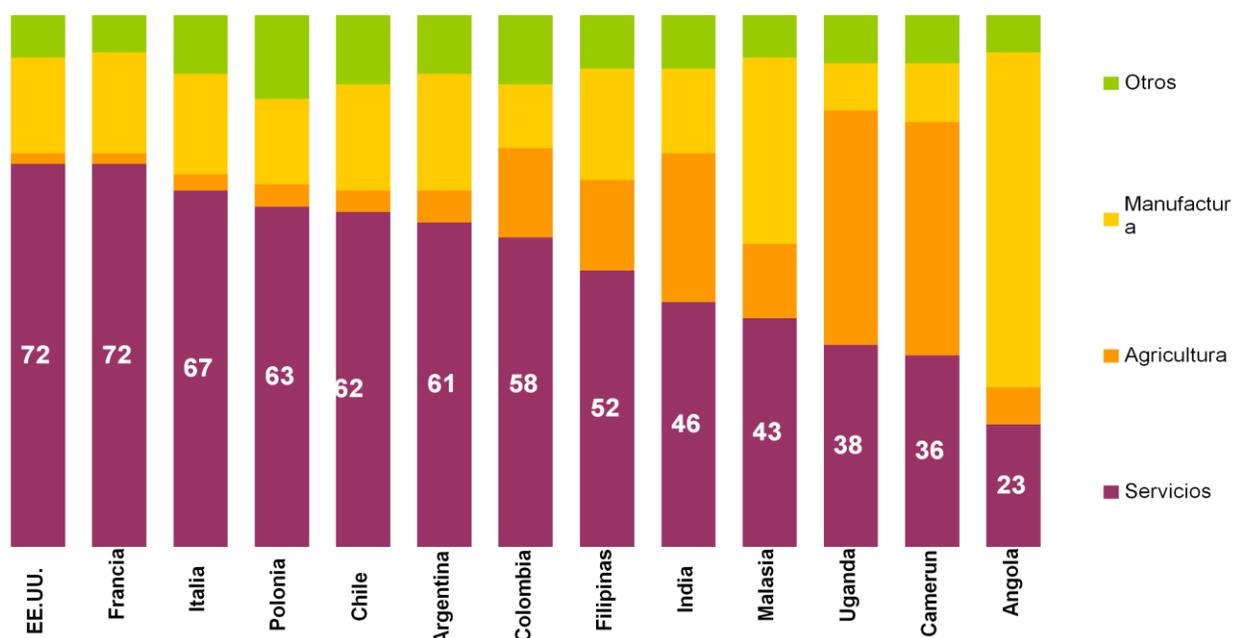
8.2.1 Justificación Mercado Objetivo, Alterno y Contingente.

PAIS	JUSTIFICACION		
	PERCEPCION DEL EMPRESARIO	NEGOCIOS O CLIENTES POTENCIALES	INTELIGENCIA DE MERCADO
OBJETIVO: EEUU – California	Es un mercado de interés en soluciones a la medida y segmento pymes. Afinar la inteligencia de mercados.	Sof House tiene un cliente potencial en la ciudad de Los Ángeles una empresa panificadora muy interesada en el desarrollo a la medida para la sistematización en integración de sus operaciones y procesos de negocios.	El país con más grande PIB de los seleccionados. Cada estado se puede considerar como un país aparte. Hay necesidad para las Pymes de soluciones a la medida y costo competitivo para integrar sus procesos de negocio.
ALTERNO: México	No es un mercado de interés, es necesario profundizar opciones en el sector público.	Actualmente Sof House no tiene contactos comerciales ni potenciales clientes en este país.	Segundo país con mejor PIB de los seleccionados. Hay necesidad para las Pymes y entidades de gobierno de soluciones a la medida y costo competitivo para

			integrar sus procesos de negocio.
CONTINGENTE: Chile	No es un mercado de interés, es necesario profundizar opciones en el sector público.	Actualmente la empresa posee un contacto interesante por desarrollo comercial en Santiago de Chile.	Segundo país con mejor PIB de los seleccionados. Hay necesidad para las Pymes y entidades de gobierno de soluciones a la medida y costo competitivo para integrar sus procesos de negocio.

Ilustración 21: Participación de los Servicios en el PIB Países seleccionados (%)

Participación de los Servicios en el PIB Países Seleccionados (%)



Fuente:OMC

Mercado Objetivo, Alterno y Contingente

9. País Objetivo: ESTADOS UNIDOS



9.1 Información general del país

ASPECTO	CONTENIDO
<ul style="list-style-type: none"> • Reseña general del país 	<p>Estados Unidos y Colombia reconocen la importancia de promover la innovación, difusión y fortalecimiento de las capacidades tecnológicas para impulsar el desarrollo del sector. La Industria del Software y las tecnologías de la Información es uno de los campos más fuertes en el contexto global actual, y hace parte del desarrollo de la economía de un país. Es por eso que tras la firma del TLC con Estados Unidos, Colombia enfrenta diversos retos y oportunidades en tal nivel.</p> <p>Se calcula que el mercado mundial de estos productos informáticos rebasa los 153 mil millones de dólares anuales, y Estados Unidos es el principal consumidor, con un gasto superior a los 75 mil millones y una participación de 48.8 por ciento del total. Por lo que este mercado norteamericano es el consumidor más grande del mundo de bienes y servicios TIC.</p> <p>Como centro financiero y empresarial, este es un mercado donde se pueden crear grandes oportunidades de negocios al existir un uso masivo y una demanda permanente de servicios TIC que atraviesan todas las esferas de la sociedad y todos los rubros de negocios. El uso de Internet, páginas web, comercio electrónico y educación electrónica, entre otros, son parte integrante de la manera de vivir y hacer negocios, por lo</p>

ASPECTO	CONTENIDO
	<p>que se convierte en un mercado de demanda permanente de todo tipo de servicios de tecnología e información.</p> <p>En Estados Unidos existe un clima de estabilidad política, seguridad jurídica y recuperación económica. Durante la recesión, sin embargo, se contrajo la economía, pero a partir de 2010 ha entrado en recuperación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores Datos Macroeconómicos 	<p>Capital: Washington DC Población: 6.090.646 (Julio 2011 est.) Idioma: Inglés Tipo de Gobierno: República Federal Presidencialista Religión: Estado Laico Moneda: Dólar Estadounidense PIB per Cápita US\$: \$48,1 (2011 est.) Crecimiento de PIB %: 1.5 % (2011 est.) PIB: Valor US\$ \$15.04 billones (2011) Desempleo %: 9% (2011 est.) Inflación %: 3% (2011 est.) Población Económicamente Activa 153,617 millones Reservas de Divisas y Oro: \$132.4 billón (31 2010 est.) Diciembre Inversión Extranjera directa-entrada: \$2.874 trillón Diciembre 2011 est.) (31 Inversión Extranjera directa-salida: \$4.051 trillón Diciembre 2011 est.) (31</p>

Fuente: http://www.indexmundi.com/es/estados_unidos/

9.2 Clima y geografía (Information Planet Colombia, 2012)

Los Estados Unidos incluyen una amplia variedad de tipos de clima (húmedo, tropical, semi-árido, árido) debido a su gran tamaño intermedio, de características geográficas, y la disposición no contigua; igualmente este depende de la época por las estaciones. Sin embargo, es importante aclarar que el servicio no se verá afectado por este factor por el hecho de ser intangible, por lo tanto los que deben tomar las precauciones necesarias son las personas que se van a movilizar al país a prestar el servicio.

Por otra parte, los Estados Unidos de América son una república federal situada en Norteamérica y constituida por 48 estados contiguos más Alaska y Hawai. De Estados Unidos dependen, bajo formas variadas, el estado asociado de Puerto Rico, la dependencia de las Islas Vírgenes y la Bahía de Guantánamo en la isla de

Cuba; en el océano Pacífico, las islas de Samoa Oriental, las Marianas, el archipiélago Midway, los Estados Federados de Micronesia, las Islas Palau, el archipiélago de las islas Marshall y otras pequeñas islas e islotes que tienen importancia militar.

El litoral de los Estados Unidos alcanza unos 18.000 km. (3.000 correspondientes al Pacífico y 15.000 al Atlántico y el golfo de México). Los montes principales son las Montañas Rocosas, la cordillera de la Costa, la de las Cascadas, la Sierra Nevada (cuyo punto culminante alcanza 4.624 metros), los montes del Colorado, las Montañas Azules, los Apalaches o Alleghany, los montes Verdes y los Blancos. Los ríos principales son el Hudson, el Connecticut, el Delaware, el Potomac, el Savannah, el Mississippi y sus tributarios Missouri y Ohio, el Colorado y el Río Grande, que desembocan en el golfo de México; el Sacramento, el Columbia, el Fraser, etc. tributarios del Pacífico.

9.3 Análisis General del Sector

Definición del sector:

	2009	2010	2011	% CRECIMIENTO
Importaciones	\$1.575 miles de millones	\$1.903 miles de millones	\$2.236 miles de millones	2010-2011: 17% 2009-2010: 21%

Para iniciar con el análisis del sector en Estados Unidos, es importante resaltar las oportunidades y ventajas que ofrece el TLC entre Colombia y Estados Unidos para el desarrollo del sector de los servicios, que registra una dinámica superior a la del comercio de bienes, por el impulso derivado del desarrollo de Internet y los avances en tecnología de las comunicaciones, entre otros.

En este sentido, los servicios colombianos con mayores posibilidades de crecer con el TLC son los de salud, tercerización de servicios (BPO) y tecnologías de la información, software, animación digital, audiovisual, comunicación gráfica e

ingeniería y servicios de construcción (Poexport Colombia, Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos, Julio 2012).

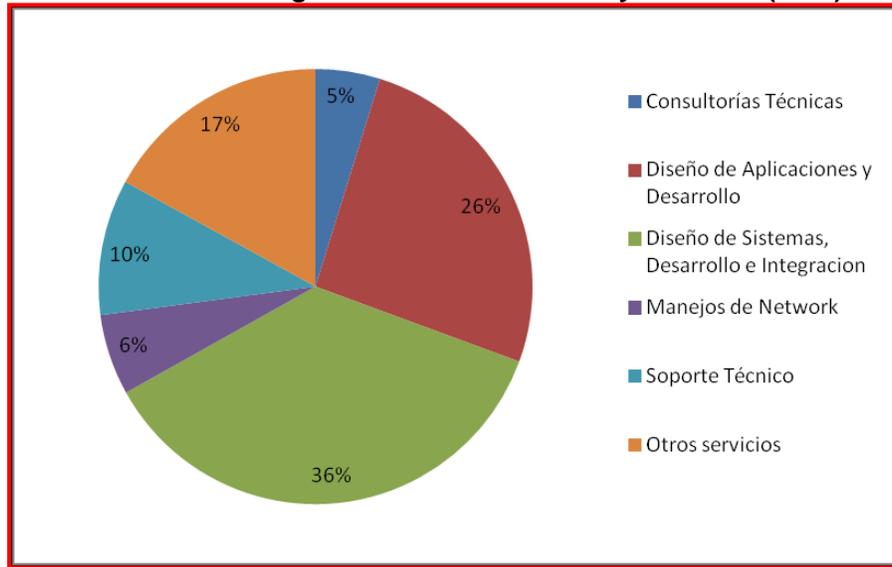
Además, Colombia está trabajando para fortalecer la exportación de los sectores productores de servicios. Varios de estos hacen parte del Programa de Transformación Productiva (PTP), del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, creado para elevar su nivel de competitividad. En el TLC se eliminaron barreras de acceso que limitaban el comercio, así como los aranceles para productos digitales, entre los que se encuentran software, video, imágenes y grabaciones de sonido. Al mismo tiempo se asumieron compromisos de no imponer figuras jurídicas que impidan a los proveedores prestar sus servicios, no exigir su presencia local y no discriminar mediante limitaciones al número de proveedores, al valor de los activos o de las transacciones y al número de empleados.

El comportamiento general de la industria de servicios TIC es altamente competitivo. En la actualidad alrededor del 75% de las empresas están constituidas por pequeños operadores independientes. Para las empresas de consultoría más pequeñas existe una competencia significativa en el precio, con el fin de obtener proyectos y contratos externos. En la medida que más competidores nacionales e internacionales entren en el mercado, la competencia seguirá en aumento.

En respuesta a una mayor competencia, muchas empresas hacen internalización (*outsourcing*) a países con salarios calificados bajos, como la India y China, para reducir costos. Sin embargo, la calidad de los servicios se ha visto afectado por la diferencia cultural, la diferencia de horarios y otros aspectos.

En cuanto a la segmentación de mercado, de servicios TIC en Estados Unidos, podemos ver que hay un sector que es considerablemente más importante que el resto. Este es el de Sistemas de Integración; Diseño y Desarrollo, constituyendo el 36.3% del mercado: Diseños de aplicaciones y desarrollo; otros servicios. Servicios de soporte técnico y manejos de network, le siguen tal como se puede ver en el cuadro a continuación.

Ilustración 22: Segmentación del Servicios y Servicios (2012)

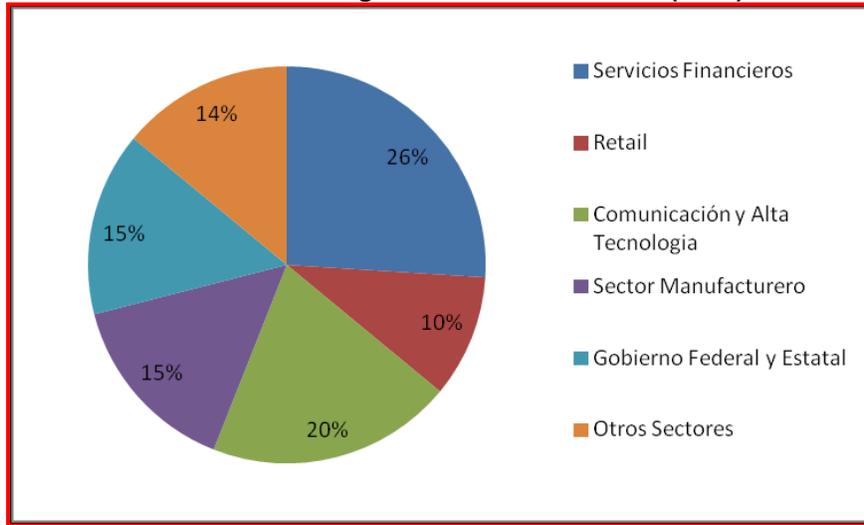


Fuente: Proexport

Las Consultorías Técnicas representan el 5% de los ingresos de la industria. Este segmento se refiere a las reuniones con clientes reales en cuestión de asesoría. Un cliente puede contratar a un consultor para discutir acerca de sistemas informáticos. Durante la reunión inicial, el consultor tratará de entender los negocios que opera el cliente y qué sistemas o aplicaciones debería tener este para hacer su negocio más eficiente. La consulta inicial puede tener un pequeño costo, sin embargo si el consultor ha sido contratado por el cliente, la empresa consultora puede cobrar una comisión por retención además de las horas facturables.

Las aplicaciones de software permiten a las empresas recuperar, organizar, dirigir y manipular datos y bases de datos para satisfacer sus necesidades individuales. El desarrollo de software apropiado se está convirtiendo cada vez más relevante para las pequeñas y medianas empresas de tamaño. En los últimos cinco años ha habido un cambio significativo hacia la industria que proporciona el sistema informático personalizado, diseño de la aplicación y el desarrollo de servicios para atender a clientes individuales.

Ilustración 23: Segmentación de Mercado (2012)



Fuente: Proexport

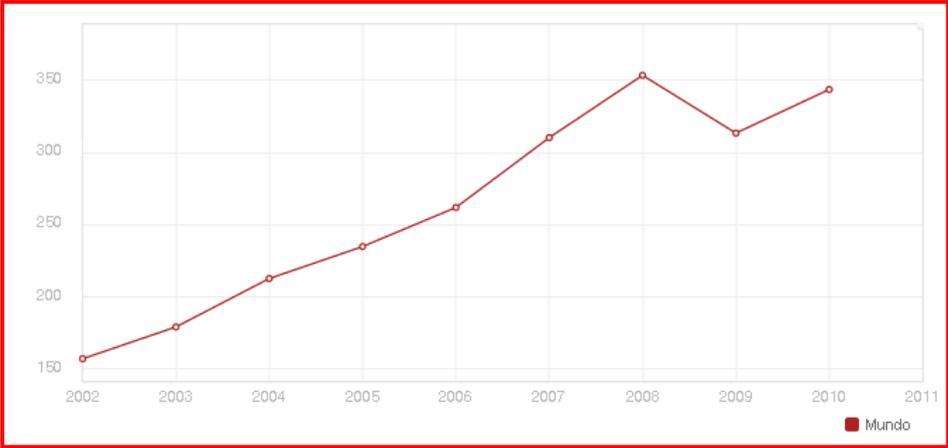
Uno de los mayores clientes de servicios TIC es el sector de Servicios Financieros que constituye el 26% de los ingresos de la industria. Los consultores TIC trabajan con las empresas de la industria de servicios financieros para almacenar y proteger mejor la privacidad de información. La información intercambiada es a menudo sensible, por lo que los consultores deben implementar la seguridad en todos los aspectos de la tecnología en la empresa. La demanda existe también para crear plataformas de negociaciones más innovadoras.

Las Tiendas Minoristas y la Industria de Manufactura generan el 25% de los ingresos de la industria. Los minoristas y los fabricantes requieren servicios TIC que les ayude con el control de inventario. Para los minoristas es importante poder contar con aplicaciones y sistemas eficaces, que den alertas sobre el estado del inventario, necesidad de hacer órdenes, etc. Para los fabricantes, también es importante crear un sistema que sincronice sistemas de pedido y fabricación y evitar gastos de bodegaje.

Las Comunicaciones y Alta Tecnologías se ocupan de integrar de manera rápida e inteligente la entrega de información. Este segmento representa el 20% de los ingresos de la industria. Debido a que la industria de la tecnología está en constante evolución, la necesidad de sistemas más rápidos es siempre una prioridad.

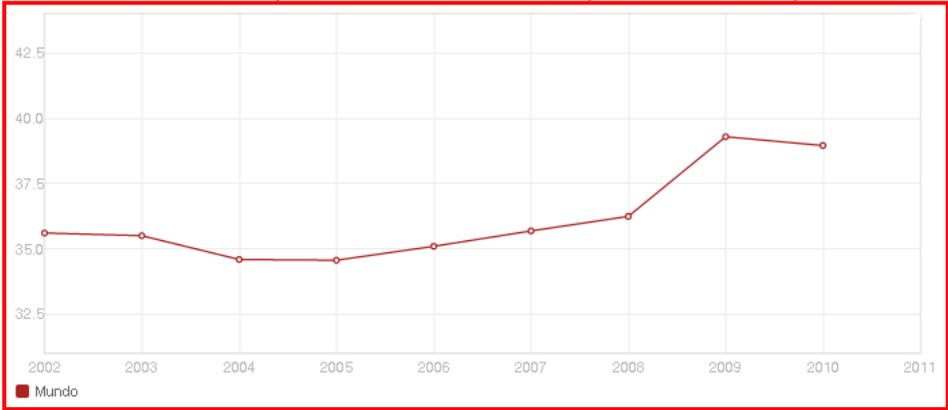
Otros Sectores conforman el 14% de los ingresos. En este segmento se puede incluir el sector de los hogares, que principalmente contratan servicios TIC para el mantenimiento y resolución de problemas, tales como la eliminación de virus, la creación de cuentas personales y dominios de Internet.

Ilustración 24: Importaciones de Servicios Comerciales (Miles de Millones US\$ a precios actuales)



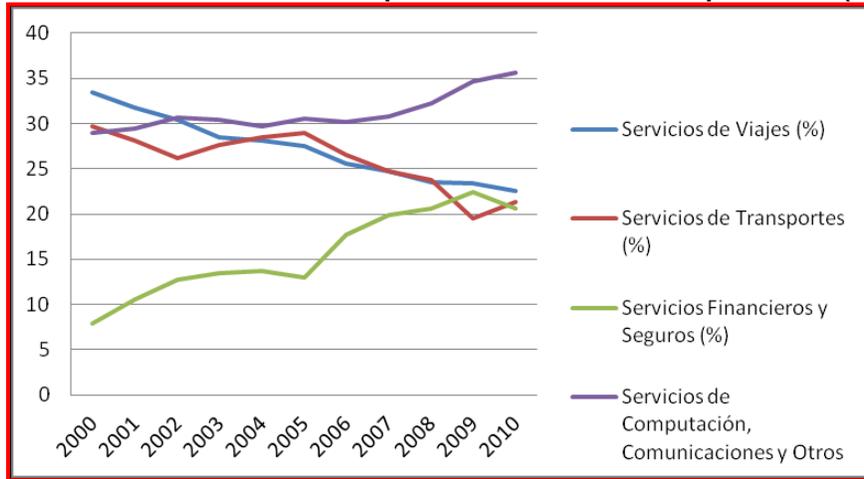
Fuente: Banco Mundial

Ilustración 25: Importaciones de Servicios Computacionales, Comunicacionales y otros servicios (Miles de Millones US\$ a precios actuales)



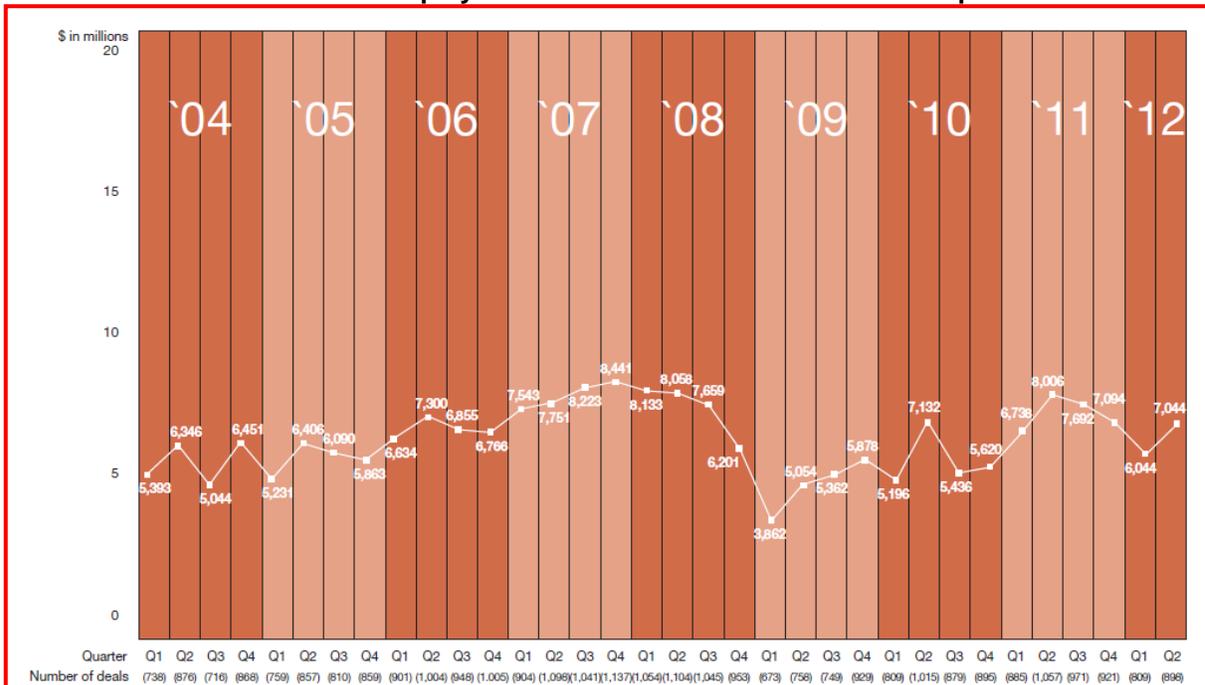
Fuente: Banco Mundial

Ilustración 26: Variación de Importaciones de Servicios por Rubro (%)



Fuente: Banco Mundial

Ilustración 27: Total equity investments into venture-backed companies

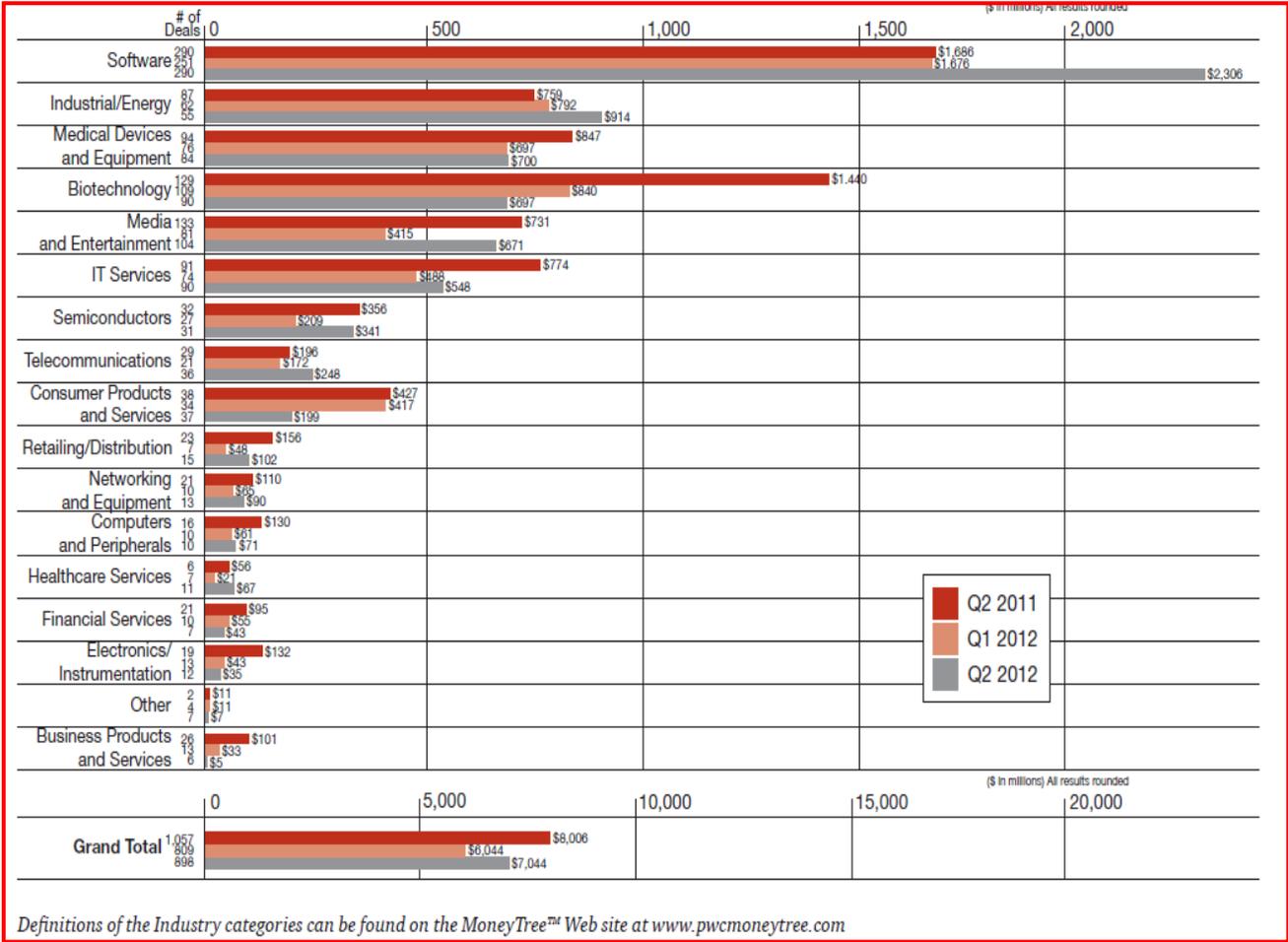


Fuente: Money Tree Report www.pwcmoneytree.com

Además, la industria del Software recibió el más alto nivel de financiación para todas las industrias con los \$ 2.3 mil millones invertidos durante el segundo trimestre de 2012, que es el total más alto de inversión para el sector desde el segundo trimestre de 2001. Este nivel de inversión representa un aumento del 38

por ciento en dólares, en comparación a US \$ 1,7 mil millones invertidos en el primer trimestre. La industria del software también tiene la mayor cantidad de acuerdos concluidos en el segundo trimestre con 290 vueltas, lo que representa un aumento del 16 por ciento de las 251 vueltas completadas en el primer trimestre de 2012.

Ilustración 28



Fuente: Money Tree Report www.pwcmoneytree.com

9.4 Tamaño del Mercado

California (Ca.gov State of California):

Es un estado federado de los Estados Unidos situado en la costa suroeste del país. Cuenta con una población de 38 millones de habitantes y ocupa una

superficie de 410.000 km². Con estos datos, California se consolida como el estado más poblado de los Estados Unidos y el tercero con mayor extensión.

La economía de California está entre las 10 potencias económicas más importantes del mundo (alrededor de 1,55 billones de dólares, datos de 2004), lo que representa el 13% del Producto Interior Bruto (PIB) de los Estados Unidos, que asciende a un total de 14 billones de dólares. Las principales actividades económicas del estado son la agricultura, el ocio, la energía eléctrica y el turismo. En California se localizan algunas de las ciudades económicas más importantes del mundo, tales como Los Ángeles (entretenimiento, ocio), el Valle Central (agricultura), Silicon Valley (informática y alta tecnología) y el Valle de Napa (vino).

Principales Ciudades:

- Los Ángeles: Es la ciudad más extensa y poblada del estado de California y la segunda en Estados Unidos en cantidad de habitantes. Tiene una población estimada de cuatro millones. La ciudad representa uno de los paraísos de sol y playa de California, además de acoger Hollywood, la meca del cine.

Es uno de los principales centros culturales, económicos, científicos y de entretenimiento del mundo.

- San Diego: Es una ciudad situada en el extremo suroeste del estado de California. Con una población de 1.310.617, San Diego es la séptima ciudad con mayor número de habitantes en Estados Unidos. La ciudad hace frontera con Tijuana, Baja California, México. Capital del Condado de San Diego, la ciudad tiene fama por su clima templado y sus numerosas playas.

La Ciudad de San Diego comprende los negocios con un rol importante en la economía local y la calidad de vida. Igualmente, ofrece una gran variedad

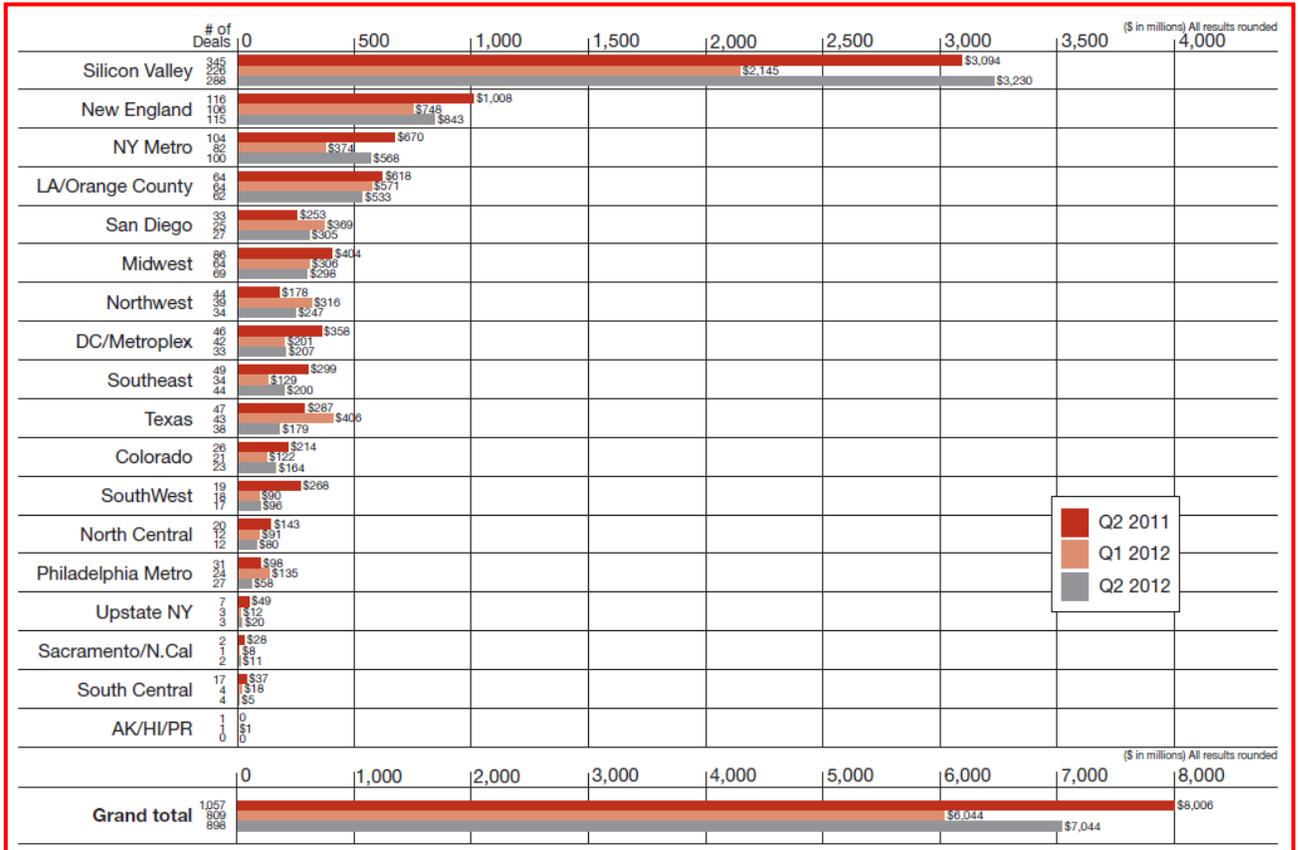
de programas de desarrollo de negocios para ayudar a los empresarios a iniciar y desarrollar nuevos mercados.

- San Francisco: Es la cuarta ciudad más poblada del estado de California y la 12.^a de Estados Unidos, con una población estimada de 808.976 habitantes.

San Francisco es un popular destino para los turistas internacionales, siendo famosa por el puente Golden Gate, el edificio Pirámide Transamérica, los tranvías que recorren sus empinadas calles, su arquitectura modernista y por su barrio chino, popularmente llamado Chinatown.

En las cercanías de San Francisco se encuentra Silicon Valley, gran centro de investigaciones en tecnología y cibernética. La ciudad también es un importante centro financiero y bancario, ya que es sede de más de treinta instituciones financieras, lo que ha ayudado a hacer de San Francisco la decimoctava ciudad del mundo por PIB en 2008 y la novena de los Estados Unidos.

Ilustración 29



Fuente: Money Tree Report www.pwcmoneytree.com

9.5 Perfil del comprador Corporativo

El perfil del comprador de nuestro servicio en EEUU, son empresas de retail, manufactura y alimentos de la comunidad latina, cuya necesidad es integrar sus procesos de negocios con software a la medida en inglés y español, además de tener ingresos superiores a 5.0 millones de dólares, con más de 10 personas empleadas, ubicadas en las principales ciudades de California.

9.6 Definición del mercado objetivo

La idea principal de Software House es ingresar en empresas de manufactura, alimento y retail en el Estado de California, específicamente en Los Ángeles, puesto que en este mercado se encuentra un cliente potencial de una empresa panificadora muy interesada en el desarrollo a la medida para la sistematización

en integración de sus operaciones y procesos de negocios. Igualmente se busca especializar en empresas que pertenezcan a la comunidad latina.

9.7 Análisis de la competencia

9.7.1 Países proveedores

Los países proveedores del servicio de Soluciones a la Medida son: Estados Unidos como principal proveedor, el Reino Unido, China y Alemania, que cuentan con representación dentro del territorio de EE.UU y distribuidores especializados.

9.7.2 Análisis de la Competencia Internacional

- **India:** Los bienes y servicios TIC son el producto de mayor exportación de India a los EEUU después de los diamantes y los textiles. La gran ventaja comparativa de India es que tiene una muy extensa población de habla inglesa. En el caso de estas empresas ellas hicieron un fuerte énfasis en *bodyshopping* trasladándose a trabajar directamente en la ubicación del cliente. La exportación de sus servicios ha ido en permanente alza y sus principales mercados de destino son en un 63% EE.UU., Canadá y Latinoamérica; 26% Europa; 4% Japón y 7% hacia el resto del mundo.
- **Costa Rica:** Ha creado un Programa de Apoyo a la Competitividad del Sector (Prosoftware) que junto con la Cámara Costarricense de Tecnologías de Información y Comunicación (Camtic) ha liderado un proceso de investigación y diagnóstico del sector TIC de Costa Rica. Han hecho un importante trabajo en la promoción del país como productor de primer nivel de TICs en los mercados internacionales.
- **Argentina:** La exportación argentina de bienes y servicios TIC tiene como principal destino Latinoamérica y luego los EE.UU. en menor medida. Las empresas ingresan a estos mercados a través de socios locales y en algunos casos a través del establecimiento de empresas en el lugar de prestación del servicio. El esfuerzo por ingresar a otros mercados ha ido

acompañado de mayores certificaciones de calidad internacionalmente reconocidas, lo que facilita el acceso a mercados competitivos como el norteamericano.

9.7.3 Análisis de la competencia de empresas colombianas que exportan esa partida:

NOMBRE DEL COMPETIDOR	NOMBRE DE LA SOLUCION	ORIGEN	ALCANCE	DIRECCION	PAGINA WEB RESELLER
HEINSOHN BUSINESS TECHNOLOGY	Desarrollo de Software a la medida	Colombiano	USA, Ecuador y Chile	10 South 3rd Street, 3rd Floor San Jose, CA 95113	http://www.heinsohn.com.co
PSL - Productora de Software S.A.	Desarrollo a la medida	Colombiano	USA, México	PSL CORP - DALLAS 3010 LBJ FWY FL 12 Dallas TX 75234	http://www.psl.com.co

- Heinsohn Business Technology: Tiene una de las ofertas más completas del mercado, pues los servicios de fábrica de software incluyen la planeación, definición, diseño, construcción y mantenimiento de aplicaciones empresariales de software a la medida de las necesidades del negocio. Igualmente los proyectos emplean procesos formales de gerencia y prácticas de desarrollo ágil certificadas CMMI for development nivel 5 a diferencia de Sof House.
- PSL - Productora de Software S.A: Esta empresa representa un competidor potencial pues ofrece análisis, diseño, desarrollo, implantación y soporte de software por encargo a la medida de las necesidades de los clientes, al igual que la empresa en estudio. Sin embargo, PSL ya tiene gran experiencia exportadora, reconocimiento, presta servicio a grandes compañías y en diferentes sectores de la industria y posee una filial establecida en Dallas.

9.8 Análisis del servicio

9.8.1 Licencias

- Listado de EEUU: Export Trading Act of 1979

Salvo algunas empresas, la exportación y reexportación de mercancías, programas computacionales o tecnología sujeta a los reglamentos de exportación de la administración requiere licencia expedida por la Oficina de Industria y Seguridad del Departamento de Comercio de los Estados Unidos (Bureau of Industry and Security, U.S. Department of Commerce – bis).
- Reglamentación nacional (homologación): Con objetivo de asegurar que las medidas relativas a las prescripciones y procedimientos en materia de títulos de aptitud, normas técnicas y prescripciones en materia de licencias no constituyan barrera innecesaria al comercio de servicios, cada parte procurará asegurar, de manera apropiada para cada sector individual que tales medidas:
 - a) se basen en criterios objetivos y transparentes, tales como la competencia y la habilidad para suministrar el servicio;
 - b) no sean más gravosos de lo necesario para asegurar la calidad del servicio; y
 - c) en el caso de los procedimientos en materia de licencias, no constituyan de por sí una restricción al suministro del servicio.
- Reconocimientos:
 - a) La educación o experiencia obtenida, los requisitos cumplidos o las licencias o certificaciones otorgadas en un determinado país. El cual se podrá realizar por armonización o acuerdo entre los países, de forma autónoma.
 - b) Cuando se reconozca de manera autónoma, no se puede en aplicación del artículo 11.3, entender que es un título, experiencia o certificación del país reconocedor.

- c) Los países miembros pueden negociar un acuerdo de armonización, o en su defecto solicitar respetuosamente reconocimientos a favor de sus administrados.
- d) Los reconocimientos en ningún momento pueden ser un medio discriminatorio para otros países.

9.8.2 Posicionamiento de la Marca

La empresa Software House al no tener experiencia exportadora a los Estados Unidos no ha posicionado su marca, sin embargo, se espera poder posicionar el servicio ofrecido por su calidad, consultoría y atención al cliente.

Por otra parte, con respecto a los derechos de autor se adquieren los derechos patrimoniales de contenido económico, lo que permite al titular beneficiarse con la explotación, reproducción, comunicación, aplicación y difusión, o a sus licenciatarios autorizados.

Para hacer anuncio de la propiedad intelectual es conveniente usar la letra c encerrada en un círculo, ©, la cual es el símbolo de los titulares de derechos de autor de propiedad intelectual que está establecido en la Convención Universal de Derecho de Autor, aprobada en Ginebra.

El proceso de registro de derechos de autor toma alrededor de 6 meses.

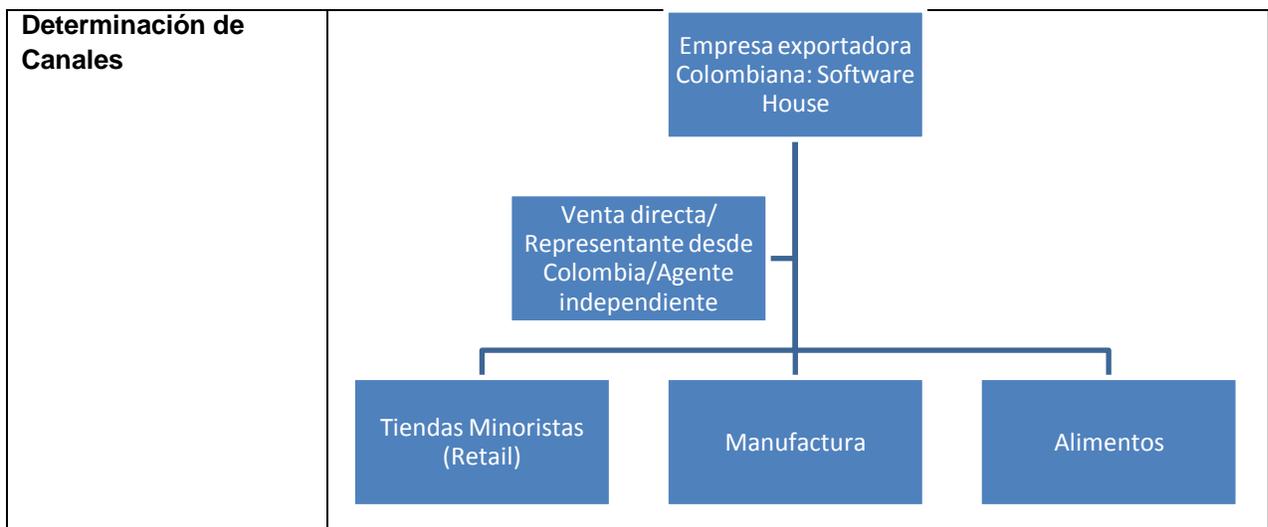
9.9 Análisis de precios

- Mercado precio minorista
- Mercado consumidor final
- % de representantes o agentes comerciales

ASPECTO	CONTENIDO
Determinar el precio al consumidor final	<p>Este tipo de soluciones aunque se personalizan a las necesidades del cliente, generalmente no son costeadas como proyectos, ya que se tiene un rango de precios promedio definidos.</p> <p>Como lo hace Software House se asume que la competencia también hace un costeo de valor de la solución según costos de diseño, desarrollo y mejoras, costos de la implementación interactiva de la solución y gastos de ingeniero de soporte. (Logística y hora/trabajador – evaluado en dólares.)</p>
Otros aspectos que influyen en el precio	<p>Gastos de movimiento de personal de Software House desde Colombia y consultores radicados en USA. Impuestos a las ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Impuesto de renta 30% ✓ Las comisiones de los canales oscilan entre el 20% y el 35% dependiendo de la gestión con el cliente. <p>Por tratarse de servicios a la medida no se tiene precio de referencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Salario promedio: 90.000 dólares. Perspectivas de contratación: 25,02

Fuente: <http://www.scoop.it/t/ingenieria-informatica>

9.10 Análisis de canales



Contactos Potenciales	Empresa	Tipo de Negocio	Ubicación
	Field Fresh Foods	Fresh-cut fruits and vegetables	Los Angeles, CA
	Ruiz Foods, Inc.	Frozen hand-held foods	Dinuba, CA
	La Tortilla Factory, Inc.	Tortillas	Santa Rosa, CA
	Rescue Social Change Group, LLC	Behavior change marketing	San Diego, CA
	Executive Clothiers	Bespoke Suits, shirt makers, image consulting	Los Angeles, CA
	TELACU Industries	Financial services, real estate development	Los Angeles, CA
	WSA Distributing Inc.	Wireless products and fulfillment services.	San Diego, CA

Fuente: <http://translate.google.com/translate?hl=es&langpair=en%7Ces&u=http://www.hispanicbusiness.com/research/500/>

Se determinó que los canales actuales son distribuidores nacionales y algunos centralizados por estados, son distribuidores especializados en consultoría de TI y que ofrecen las soluciones específicas para satisfacer dicha demanda interna de sus clientes. Dentro de lo observado, todos cuentan con una estrategia de distribución donde publicitan en su página web, las oportunidades que tienen para las compañías dependiendo el valor agregado que le puedan ofrecer al cliente, tipo de venta desde online, hasta visita a cliente, capacidad de dar soporte e implementar.

Existen diferentes tipos de distribuidores:

- Proveedores de soluciones: Son asesores en soluciones, integradores de sistemas y proveedores de software independientes que venden productos, así como sus propios productos y/o servicios a los usuarios finales. Como socio, pueden ofrecer soluciones únicas para las necesidades específicas de entrega de aplicaciones.
- Proveedores de servicios: Ofrecer ningún compromiso de licencia de pago por adelantado para que los usuarios finales reconozcan la experiencia, flexibilidad, simplicidad y estabilidad de precios en toda la cartera de

soluciones en cualquier momento, en cualquier lugar y en cualquier red hacia cualquier dispositivo para una experiencia HDX optimizado.

- Distribuidores de apoyo: Los proveedores de soluciones de fabricación del Servicios disponibles, así como el ofrecimiento de crédito, coordinación logística, capacitación del Servicios, procesamiento de pedidos, selección de personal asociado, gestión de las relaciones socio, asistencia técnica y servicios de marketing.

Tipos empleados en el mercado

- Agentes
- Representantes

Se evaluara a corto y mediano plazo el desarrollo de un agente independiente o una alianza estratégica para la identificación de oportunidades y desarrollo de negocios.

9.11 Análisis de comunicación

Con el tema de la globalización, existen muchas oficinas virtuales y la carta de presentación de las compañías no son realmente sus direcciones físicas, sino las páginas web corporativas. De hecho, la practicidad de ver la trayectoria, desarrollo y demás de los productos y servicios de interés, para muchos clientes son una herramienta tanto de decisión como para acercarlo a un contacto comercial.

Así mismo se han convertido en una herramienta de soporte a cliente y aprendizaje, ya que pueden encontrar toda la información pertinente de los productos o servicios, con la descarga de brochures, White papers, casos de éxito, feedback, soporte técnico.

Las redes sociales también se han convertido en un punto a favor si es bien utilizado por los fabricantes y/o distribuidores de soluciones tecnológicas, lo utilizan como un canal para resolver dudas, aclarar comentarios, promoción de eventos, lanzamientos del Servicios y un medio de atracción hacia su página web,

y donde pueden hacer RSS, noticias rápidas para mantener enterados a sus clientes sobre lo que está pasando con la compañía.

- Revistas especializadas del sector:

Magazine	Página web	Edic./año	Tipo de revista
Business Week	http://www.businessweek.com/	36	Negocios
Entrepreneur	http://www.entrepreneur.com/	12	Negocios
Forbes	http://www.forbes.com/	12	Negocios
Fast Company	http://www.fastcompany.com/	10	Negocios
Fortune	http://money.cnn.com/magazines/fortune/	26	Negocios
Harvard Business Review	http://hbsp.harvard.edu/	36	Negocios
Inc. Magazine	http://www.inc.com/	12	Negocios
CPU Computer Power User	http://www.computerpoweruser.com/	12	computadores
PC world magazine	http://www.pcworld.com/	12	Computadores

Elaboración Propia

- Organismos de comunicación y ayuda para ingresar en cada uno de los mercados

Con la identificación de estos organismos, se podrá tener información para la realización del mismo trabajo entre otros se puede observar:

- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo
- Proexport
- Banco Mundial
- Embajadas Colombianas

- World Trade Center
- Gremios y asociaciones
- American Chamber of Commerce

9.12 Análisis de Logística (Proexport Colombia, 2012)

- Cupos

La empresa actualmente tiene la capacidad de administrar 12 proyectos al año, sin embargo en estos momentos está desarrollando 8 proyectos en Bogotá D.C, por lo que Software House tiene como oferta exportable 4 proyectos por año.

Capacidad	Valor en unidades
Capacidad para administrar proyectos (número de proyectos típicos por año)	12 proyectos/año
Número de proyectos actuales año	8 proyectos/ año
Oferta exportable por año	4 proyectos/ año

- Logística

Para la prestación del servicio Software House requerirá movimiento de personal desde Colombia a EE.UU para el desarrollo de dicha actividad por lo tanto a nivel general se deberá incurrir en los siguientes gastos:

- Costo del pasaporte Colombiano \$ 131.000 COP
- Cita en la embajada de EE.UU, solicitada por internet que no tiene ningún costo.
- Pago de la visa en caso de ser aprobada:

Tabla 13: Categoría Visa

Categoría de Visa	Pago anterior	Cargo Nueva
Nonimmigrant Visas, non-petition based (B1/B2, C1/D, F, M, J, I, TN, TD)	USD\$140	USD\$160
Nonimmigrant Visas, petition based (H, L, O, P, Q, R)	USD\$150	USD\$190
Visas de Comerciante (E-1), Inversionista (E-2) y visa de Trabajador Australiano (E-3)	USD\$390	USD\$270
Visas de Prometida/o (K)	USD\$350	USD\$240

Tabla 14: Viáticos Promedio

CIUDAD	ESTADO	Tiquetes promedio			Días	Viáticos Promedio	Hotel	TOTAL
		valor unidad	personas	total USD		total USD	precio c/u USD	
Los Ángeles	California	547,00 USD	1	547,00 USD	7	700,00 USD	525,00 USD	1.772,00 USD
Miami	Florida	385,00 USD	1	385,00 USD	7	700,00 USD	1.141,00 USD	2.226,00 USD
Orlando	Florida	477,00 USD	1	477,00 USD	7	700,00 USD	602,00 USD	1.779,00 USD

9.12.1 Costos de montaje de oficinas

Inicialmente por las nuevas ofertas de negocio para emprendedores, optar por la opción de una oficina virtual es una buena oportunidad para iniciar con bajos costos operativos. En este caso se analizó dicha opción en las ciudades más pobladas de los dos estados objeto.

Tabla 15: Proveedores Montaje Oficina

Proveedor	servicio	Página web
Regus	Oficinas virtuales, oficinas amobladas, salas de reuniones, salones lounge.	http://www.regus.com.co
Answer Connect	Call center solutions.	http://www.answerconnect.com/
Offix Solutions	Oficinas virtuales, oficinas amobladas, salas de reuniones, salones lounge.	http://www.offixsolutions.com/es/plans.php

Tabla 16: Oficinas Virtuales

Oficinas Virtuales - Planes			
Planes	Basico	Ejecutivo	Corporativo
Prestigiosa direccion comercial en Miami, Florida con numero de oficina.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Recibimos, almacenamos y le enviamos su correspondencia a cualquier parte del mundo.*	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Acceso a salas de conferencia.*	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Numero de telefono propio y exclusivo en Estados Unidos con transferencia automatica las 24 horas del dia.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Transferencia automatica a cualquier telefono fijo o celular del mundo.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Grabacion profesional y personalizada con el nombre de su compania		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Transferencia de llamadas a multiples extensiones y numeros.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Mensajes de voz enviados al correo electronico.		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Fax enviados al correo electronico		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Notificacion de llamadas perdidas			<input checked="" type="checkbox"/>
Recepcionista bilingue (Español/Inglés) contesta con el nombre de su compania y transfiere las llamadas a cualquier telefono del mundo.			<input checked="" type="checkbox"/>
Sin contratos a largo plazo. No hay cargos por minuto Sin cargos adicionales por activacion Sin cargos adicionales por cancelacion <small>Las salas de juntas tienen un costo de \$20/hora. Aplican cargos por el re-envío de correspondencia.</small>	\$59/mes <input type="button" value="Select"/>	\$99/mes <input type="button" value="Select"/>	\$139/mes <input type="button" value="Select"/>

RECEPCIONISTA BILINGUE DEMO »

Customer Custom Greeting

RECEPCIONISTA VIRTUAL DEMO »

Ver más información: <http://www.offixsolutions.com/es/plans.php>

Tabla 17: Servicios Call Center

Service Plans

AnswerConnect is committed to giving you the best in customer service. We offer a variety of plans to suit your messaging needs. Choose the plan that best fits your company's needs.

Business Size	Included minutes per month	Price per month	Each additional minute
Small / Medium Order entry services included with all plans above 100 minutes.	150 minutes	\$149.99	97¢
	250 minutes	\$199.99	95¢
	500 minutes	\$399.99	93¢
	800 minutes	\$629.99	93¢
Enterprise Order entry services included with all plans above 100 minutes.	1,100 minutes	\$849.99	91¢
	1,600 minutes	\$1,199.99	90¢
	2,700 minutes	\$1,999.99	89¢

\$49.99 minimum non-refundable set-up charge applied to cost of up to 1 hour customized training, programing and scripting.
Unlimited and custom plans available upon request.

Fuente: <http://docs.answerconnect.com/answerconnect.pdf>

Tabla 18: Other Services

Other Services

AnswerConnect will customize your message delivery to meet your specifications. Choose from e-mail, pager, fax, or voicemail. Or we can have our operators call you directly and delivery your messages over the phone. Choose as many methods as you need.

Method of Delivery	Price per month	
E-mail	FREE	
Text Message	FREE	
Fax	\$9.99	
Operator	\$29.99	
Patching	Small / Medium Plans	\$29.99
	Enterprise Plans	\$99.50
IVR/Virtual PBX	Up to 2k minutes per month	\$49.99

*Calls billed in 6 second increments, 30 second minimum per call. *Each additional minute 9.9¢
Larger plans available upon request. Order Entry & Help Desk service plans also available.

Ver el documento completo de planes para pequeños negocios clic aquí: <http://docs.answerconnect.com/answerconnect.pdf>

9.13 Análisis de acuerdos comerciales

Tratado de Libre Comercio: Todo el sector de servicios se beneficiará de reglas de juego claras para la inversión y el comercio. Debe destacarse de manera especial que el TLC crea un grupo de trabajo para servicios profesionales dentro del TLC ofrece un marco permanente para que los cuerpos profesionales de Colombia y Estados Unidos realicen trabajos en materia de reconocimiento mutuo y desarrollo de estándares para licenciamiento. Aunque el TLC ha identificado los sectores de ingeniería y arquitectura como prioridades, otros sectores tales como los servicios de salud y de consultoría, podrán utilizar este marco en el futuro para impulsar acuerdos en estas materias.

En términos generales, el mayor potencial de aprovechamiento del TLC en materia de servicios lo tienen la industria gráfica, el software y las tecnologías de la información, la tercerización de los procesos de negocios y el turismo de salud, todos ellos sectores incluidos dentro del programa de transformación productiva.

Por lo anterior, el TLC abarca un Ámbito de Aplicación, que se emplea en las medidas adoptadas o mantenidas por una parte que afecte el comercio transfronterizo de servicios suministrados por proveedores de servicios de otra partes.

Tales medidas incluyen la desafectación a:

- a) La producción, distribución, comercialización, venta y suministro de un servicio;
- b) La compra o uso de, o el pago por, un servicio;
- c) El acceso o uso de sistemas de distribución, transporta o redes de telecomunicaciones y los servicios relacionados con el suministro de un servicio;
- d) La presencia en su territorio de un proveedor de servicios de otra parte; y (ojo Visa)

- e) El otorgamiento de una fianza u otra forma de garantía financiera como condición para la prestación de un servicio.

9.14 Aspectos a tener en cuenta en la negociación

Vestimenta	Es conveniente siempre vestir formalmente en las reuniones de negocios.
Como referirse a un estadounidense ¿Usted o tú?	Cuando conozca una persona por primera vez use el título ("Dr.", Ms., Miss, Mr.) seguido del apellido hasta que lo invite a usar su nombre. En muchos casos los americanos insistirán en usar el primer nombre prácticamente de manera inmediata, esto más que un signo de acercamiento es una norma cultural. Se debe saludar por medio de un apretón de manos y siempre ver a los ojos de la otra persona.
Idioma	Tenga en cuenta que la mayoría de los americanos solo hablan inglés
Las citas y las tarjetas de presentación	<ul style="list-style-type: none"> • Siempre es necesario una cita previa. • La puntualidad es extremadamente importante, sobre todo para asuntos de negocios. • Si lo invitan a una comida de negocios, deberá llegar a tiempo. • Cuando le ofrezcan una tarjeta de presentación léala y es conveniente que las ordene de la misma forma en que las personas están sentadas, de esta manera, podrá llamarlos por su nombre sin temor a equivocarse.
El estilo de los negocios en EE.UU	<ul style="list-style-type: none"> • Normalmente el ritmo de negociación es rápido. • Generalmente las reuniones empiezan después de una breve plática informal. • La frase "el tiempo es oro" se toma muy en serio en el ámbito de los negocios. Siempre vaya al punto. • Al momento de hacer negocios, normalmente la tendencia es analítica y se llega rápidamente a los puntos principales. • Normalmente hay reglas y políticas para todo. Existen una infinidad de leyes prácticamente para cada sector de la industria y la sociedad. • La opinión de los expertos siempre se toma muy en cuenta. • Siempre se sigue la política de la compañía sin importar quién sea el negociador. • En el mundo de los negocios los asuntos financieros serán usados para ganar la mayoría de los argumentos. Los resultados son el foco principal. Los plazos deben cumplirse y la transparencia debe considerarse como parte de una gestión eficiente. • Absténgase de discutir asuntos personales durante una negociación. • El rol de las mujeres en el ámbito de los negocios es mayor que en otros países, absténgase de hacer bromas sexistas y saludelas también con un apretón de manos.

<p>El perfil del hombre/mujer de negocios estadounidense</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Son buenos negociadores. • Es usual que la contraparte más fuerte trate de conducir el negocio o negociación "a su manera". Se deberá ofrecer alternativas prácticas para cambiar esa postura. • A la gente de negocios en los Estados Unidos le gusta aprovechar las buenas oportunidades y frecuentemente están abiertos a tomar riesgos, por lo que siempre deberá haber un Plan de Negocios a seguir. • Los estadounidenses son muy directos al no estar de acuerdo con Usted, esto algunas veces puede desconcertar a las personas que no están acostumbradas a negociar con ellos. • No deje periodos de silencio durante una negociación; ya que su contraparte está acostumbrada a tomar decisiones rápidas y concluyentes. • La consistencia es otra característica de la gente de negocios en los Estados Unidos, normalmente cuando se llega a un acuerdo, rara vez se cambia de opinión. • Para los estadounidenses la innovación, frecuentemente se impone ante la tradición.
<p>10 formas de hacer negocios astuta y eficientemente con empresarios estadounidenses:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El reloj es el rey: Sea puntual en las entrevistas. Respetar los plazos es indispensable, se puede perder el negocio si el horario no se cumple. 2. Los negocios antes del placer: Primero los negocios, la construcción de una relación después. Los empresarios estadounidenses desarrollan relaciones a través de los negocios. Si no toman tiempo para conocerle, no es porque no quieren conocerle, es solamente para respetar su agenda y sus horarios. 3. Hola, encantado, ¿cuál es el punto?: El estilo de comunicación estadounidense es directo e informal. Debe estar preparado, proveer rápidamente información sobre sus productos y servicios, e incluir precios. Organice su material, su perfil y su discurso en formatos sencillos. 4. Informal e Igual: Trate a todos como si fueran la persona que firmará su contrato. Cualquier persona, sin importar su nivel, edad, o cargo, deben ser tratados de la misma manera. No se siente ofendido si lo llaman después de presentarse por su nombre, es el estilo norteamericano. 5. Los asesores son buenos: Los empresarios estadounidenses emplean asesores externos como herramienta de su trabajo cotidiano. En las reuniones puede que haya abogados y asesores, no se ofenda ni se ponga nervioso, ellos están para asegurar que todo se desarrolle bien y así evitar problemas futuros. 6. Usted luce de maravilla: Usted, el marketing y el packaging (empaquetado) son muy importantes. Para los empresarios, eso significa, que hay que tener cuidado con los detalles y con la primera impresión. Es necesario esforzarse en dar una buena imagen. También debe informarse del vestuario adecuado. 7. Somos el mundo: No se sorprenda si el empresario no conoce detalles del país del que Ud. proviene. 8. Hazlo a mi manera: Los empresarios estadounidenses siempre buscan alternativas y les gusta que su opinión sea reconocida. Antes de tomar decisiones finales vuelva a consultar con su cliente. Provea variedades de su producto para satisfacer las necesidades del consumidor. 9. ¿Qué es lo que usted dijo?: El empresario estadounidense tiene reglas muy estrictas sobre lo que usted puede decir, y qué bromas usted puede hacer en el lugar de trabajo. Sea cauteloso sobre el uso del humor. 10. ¿Qué aprendiste?: Los empresarios estadounidenses piensan que es válido atraer nuevas ideas o productos aunque no haya certeza de éxito. La formación de la cultura empresarial estadounidense es la que permite emprender, caer, e intentar de nuevo. Si no funciona la primera vez, aprenda de sus errores e intente de nuevo.

RECOMENDACIONES	
1. Conocer el mercado y sus consumidores	Lo fundamental antes de realizar negocios en EE.UU. es conocer a fondo su mercado, sus costumbres y el comportamiento de los consumidores. Recuerde estudiar antes de lanzarse a nuevos mercados para no tener sorpresas.
2. Abrir canales de distribución y oficinas	Para mantener buenas relaciones comerciales entre empresas nacionales y empresas estadounidenses, los empresarios recomiendan abrir oficinas propias en EE.UU. Sin embargo, para las Pymes existen otros tipos de servicios para que puedan mantener presencia en EE.UU.
3. Informarse sobre la cultura local	Debido a lo distinta que es la cultura norteamericana, se recomienda aprenderla y adaptarse a ella.
4. Usar el outsourcing	Estados Unidos, es muy utilizado el outsourcing, lo que es considerado clave para entender éste mercado y aplicar este conocimiento a los procesos de distribución o de producción, según sea el caso.

Fuente: Manual TLC

9.15 Ferias Sectoriales a Nivel Mundial

FERIAS INTERNACIONALES

NOMBRE	WEB	PERIODICIDAD	SECTOR	CIUDAD/PAIS	FECHA
Lotosphere	www.lotus.com	Anualmente	Tecnología de la Información y telecomunicaciones	Orlando, EEUU	27.01.2013 - 31.01.2013
MacWorld Expo	www.macworldexpo.com	Anualmente	Tecnología de la Información y telecomunicaciones	San Francisco, EEUU	31.01.2013 - 02.02.2013
Interop	www.interop.com	Anualmente	Tecnología de la Información y telecomunicaciones	Las Vegas, EEUU	06.05.2013 - 10.05.2013
TICs	www.tics2011.com.ar	Anualmente	Tecnología de la Información y telecomunicaciones	Buenos Aires, Argentina	14.05.2013 - 15.05.2013
BITS Business IT South America - a CeBIT Event	www.messe.de	Anualmente	Tecnología de la Información y telecomunicaciones	Porto Alegre, Brasil.	14.05.2013 - 16.05.2013
FERIAS ENCAMINADAS A EMPRESAS DE RETAIL, ALIMENTOS, MANUFACTURA					
WFFS International Fancy Food & Confection	www.specialtyfood.com	Anualmente	Industria alimentaria	San Francisco, Estados Unidos	20.01.2013 - 22.01.2013

Show					
FIAR International Exhibition for Food and Food Processing	www.fiar.com.ar	Anualmente	Industria alimentaria	Rosario, Argentina	08.05.2013 - 11.05.2013
AMI International Meat, Poultry & Feed Expo	www.amiexpo.com	Anualmente	Industria alimentaria	Dallas, Estados Unidos	29.01.2013 - 31.01.2013

Fuente: PROEXPORT

9.16 Ventajas y Desventajas de Exportar a Estados

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega tiempo • Comprensión de las reglas del negocio • Elaboración del documento diseño para su aprobación • Alto enfoque de servicio • Dedicación necesaria en consultoría • Garantía de calidad • Desarrollo de soluciones bilingües • Similar uso horario con ciudades principales del Estado de California. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en la región obtenida • Idioma • Reglamentación federal • No contar con una oficina local • No disponer de un proyecto local de referencia • No contar con certificaciones

10. Análisis de oportunidades y riesgos del país objetivo, alterno y contingente.

PAIS	OPORTUNIDADES	RIESGOS
EEUU	Mercado de pequeña y mediana empresa en los sectores de manufactura, retail, y alimentos.	Situación débil de la economía de Estados Unidos
	Auge de la comunidad de empresarios latinos	Desconocimiento de la marca Software House en los Ángeles.
	Necesidad de soluciones a la medida.	Inversión de dinero para la gestión comercial.
MEXICO	Estado Federativo, con muchas entidades gubernamentales, federales y descentralizadas.	Apoyo del gobierno a las empresas locales de producción y desarrollo de Software.
	Necesidad de solución transversal para el sector estatal.	Nacionalismo para contratar empresas.
	Crecimiento económico del país	Alta competencia interna.
CHILE	Estado Gubernamental, con alta concentración de sus entidades en Santiago de Chile.	Apoyo del gobierno a las empresas locales de producción y desarrollo de Software.
	Necesidad de solución transversal para el sector estatal.	Nacionalismo para contratar empresas.
	Crecimiento económico del país	Alta competencia interna.

11. País Alterno: MEXICO



11.1 Información general del país

ASPECTO	CONTENIDO
<ul style="list-style-type: none"> • Reseña general del país 	<p>Según la Organización Mundial del Turismo, México es el principal destino turístico de América Latina y el décimo más visitado del mundo. Esto se debe en gran medida a los 31 sitios culturales o naturales que son considerados por la UNESCO como Patrimonio de la Humanidad, y es en este sentido el primero en el continente y sexto en el mundo.</p> <p>Por el volumen neto de su producto interno bruto nominal (PIB), se considera a México la decimocuarta economía mundial.</p> <p>Además posee enormes oportunidades de negocios e inversiones que ofrece, tanto a personas como empresas, nacionales y extranjeras.</p> <p>Geográficamente, México tiene una posición privilegiada para el comercio: comparte 3000 kilómetros de frontera con Estados Unidos; sus 11 kilómetros de litorales conectan, por el lado pacífico, con las boyantes economías de Asia y, por el lado del Atlántico con el imponente mercado europeo. Además de su accesibilidad, México es un país bien comunicado, pues cuenta con la infraestructura necesaria para permitir bajos costos y eficiencia en transportación de mercancías.</p> <p>México es hoy uno de los países con mayor apertura hacia el</p>

ASPECTO	CONTENIDO
	comercio internacional y enfoca esfuerzos en la diversificación de mercados para sus productos y servicios. Es el segundo país del mundo con mayores tratados de libre comercio, lo que los ha llevado a tener acuerdos en 43 países. Esto permite a México tener acceso preferencial a más de mil millones de consumidores en el mundo.
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores Datos Macroeconómicos 	Capital: Ciudad de México Población: 114.975.406 (Julio 2011 est.) Idioma: Español e Inglés Tipo de Gobierno: República Federal Religión: Catolicismo Moneda: Peso Mexicano PIB per Cápita US\$: \$15,100 (2011 est.) Crecimiento de PIB %: 3.8 % (2011 est.) PIB: Valor US\$ \$1.657 billones (2011) Desempleo %: 5.2% (2011 est.) Inflación %: 3.5% (2011 est.) Población Económicamente Activa 49,171 millones Reservas de Divisas y Oro: \$142 billón (31/2010 est.) Diciembre Inversión Extranjera directa-entrada: \$321.5 billón Diciembre 2011 est.) (31 Inversión Extranjera directa-salida: \$84.92 billón Diciembre 2011 est.) (31

Fuente: <http://www.indexmundi.com/es/mexico/>

11.2 Clima y geografía (CONAGUA, Comisión Nacional del Agua, Septiembre 2012)

En México es importante tener en cuenta el clima dependiendo de la zona en la que se va a incursionar el servicio, filial o desarrollador, puesto que el país cuenta con una gran diversidad de climas, los cuales de manera muy general pueden clasificarse en:

- Clima seco está en la mayor parte del centro y norte del país, con temperaturas promedio de 22° a 26° C.
- El clima muy seco se registra también al norte, con temperaturas de 18° a 22° C.
- El clima cálido se subdivide en cálido húmedo y cálido sub-húmedo, las zonas con este clima son las planicies costeras del Golfo de México, del

océano Pacífico, el istmo de Tehuantepec, el norte de Chiapas y la península de Yucatán. Estos se caracterizan por una temperatura media anual de entre 22° y 26°C.

- El clima templado sub-húmedo o semi-seco alcanza temperaturas que van de los 10 a los 20 °C y su presencia depende de la latitud de la región, las heladas son una constante anual y suelen ser más comunes en el norte del país y en las zonas montañosas. El clima templado húmedo registra temperaturas entre 18° y 22°C.

Sin embargo, es importante aclarar que el servicio no se verá afectado por este factor por el hecho de ser intangible, por lo tanto los que deben tomar las precauciones necesarias son las personas que se van a movilizar al país a prestar el servicio.

11.3 Análisis General del Sector

Definición del sector:

	2006	2007	2008	% CRECIMIENTO
Importaciones	\$234,4 miles de millones	\$306 miles de millones	\$350,8 miles de millones	2007-2008: 15% 2006-2007: 31%

Alfredo Hualde, en el escrito Desafíos y Oportunidades de la Industria del Software en América Latina afirma: En la medición del software es importante destacar que el rubro denominado gastos internos capta el gasto que se realiza dentro de las empresas que no subcontratan su producción en el mercado especializado. Una parte importante de ese gasto corresponde a software y servicios informáticos provistos por el propio personal de las empresas o instituciones usuarias de TIC. De hecho, pese al predominio de los productores especializados en software en algunos países, aún hoy existe una considerable proporción de software

desarrollado internamente por los usuarios finales que no siempre se ve reflejada en las estadísticas del sector.

Otro aspecto que es necesario considerar es el de las transferencias internacionales de software. Estas son muy importantes por la naturaleza vital de la programación (sobre todo de los programas empaquetados) para el funcionamiento del conjunto del equipo electrónico mundial y la concentración y especialización de la producción en pocos países. Pero cuando el software transferido adquiere la forma de un bien intangible como el empaquetado vendido a usuarios finales o como insumo a ser integrado a productos tangibles, escapa al control de las aduanas nacionales y el grueso de las transferencias no puede ser contabilizado como flujos internacionales de comercio, con la drástica alteración que ello implica en las cifras oficiales del comercio internacional.

En lo que respecta al software a medida y los servicios complementarios, las transferencias internacionales son en principio más difíciles por el requisito de relación directa in situ entre productor y usuario. Pero, tras la exitosa experiencia de India, esto ha comenzado a cambiar con la importancia de los procesos de fragmentación de la producción y de subcontratación internacional en materia de software. Ello ha dado lugar a la incorporación de diversas modalidades del software a medida que implican desplazamientos internacionales de programadores y técnicos de subcontratación internacional de software y servicios.

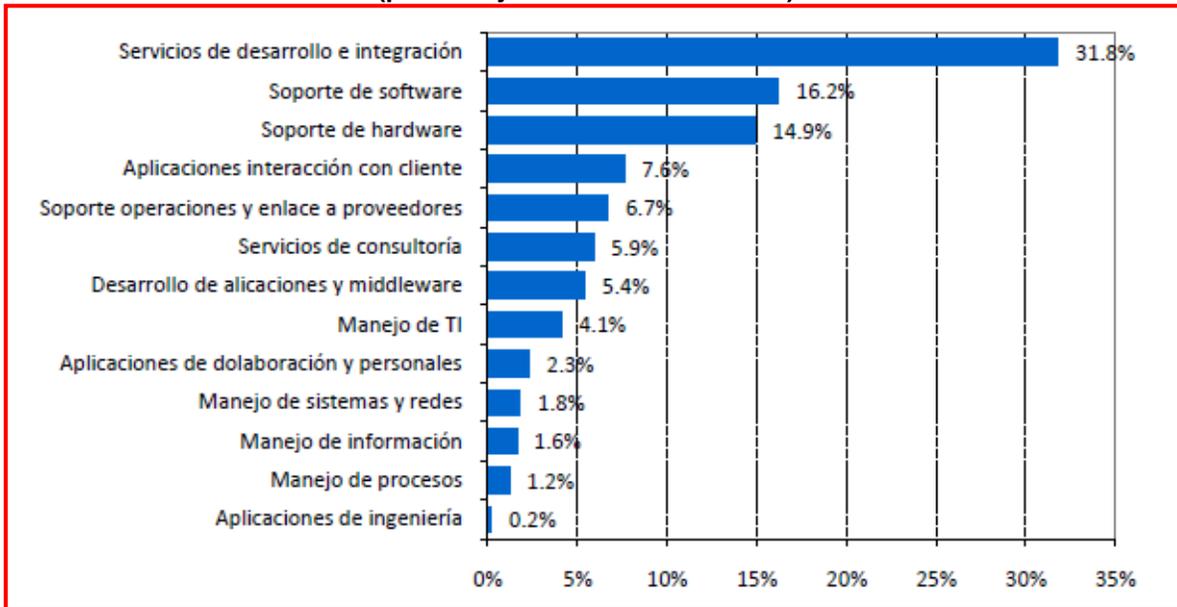
Se definen a continuación los distintos segmentos en que está dividida la industria mexicana de software:

- a) Industria nacional de software y servicios informáticos: constituida por un importante universo de pequeñas y medianas empresas desarrolladoras, más orientadas a la producción de servicios que de software empaquetado. En este sector hay muy pocas empresas de tamaño y nivel internacional, entre las cuales se destaca Softtek. Este grupo puede también operar como empresas subcontratistas de software en dos modalidades diferentes:

producción nueva de software integrado para la industria electrónica de exportación y producción de software para la exportación directa dentro de cadenas internacionales de subcontratación.

- b) Producción interna (consumo propio interno): compuesta por grandes empresas del sector manufacturero y departamentos de sistemas del gobierno con producción interna que desarrollan o adaptan internamente el software que usan y los servicios requeridos. Se trata de un sector mucho más grande que el anterior y en el cual reside la oportunidad de desarrollo de la industria si esta producción fuese subcontratada por el sector especializado.
- c) Filiales de las grandes empresas transnacionales de software empaquetado: distribuyen gran parte de este tipo de software consumido en el país y realizan actividades generales de soporte técnico y asistencia a grandes empresas. Entre ellas se encuentran Microsoft, SAP, IBM, Oracle, HP, etc.
- d) Grandes empresas transnacionales exportadoras del Servicios electrónicos: producen y subcontratan software integrado como parte de sus actividades de producción del Servicios electrónicos de exportación y –en algunos casos, como en el de IBM– también para exportación directa de software. Se destacan en este grupo empresas de telecomunicaciones, como INTEL, o de otros sectores, como HP.

Tabla 19: Estructura de ventas de las empresas líderes por tipo del Servicio y servicio (porcentaje de las ventas totales).



Fuente: Secretaría de Economía de México, 2008

Por otra parte, en México, los niveles de producción de servicios de TI han registrado altas tasas de crecimiento en los últimos años. En 2009, a pesar de la crisis económica y la devaluación del peso frente al dólar, la industria mantuvo su crecimiento.

Año	Mercado Interno	Exportaciones (TI+BPO)	Total TI	Crecimiento TI
2005	4.24	1.75	5.99	N.D.
2006	5.00	1.99	6.99	17%
2007	5.82	2.51	8.33	19%
2008	6.34	3.16	9.50	14%
2009	5.90	3.72	9.62	1%
2010	6.72	4.15	10.87	13%

Fuente: Secretaría de Economía de México, 2010.

En México el outsourcing de servicios de TI se ha convertido en una práctica cada día más generalizada entre las grandes empresas, por ello, su ritmo de

crecimiento ha sido de los más acelerados dentro del sector de servicios de TI. De acuerdo a la producción total del sector, los servicios de *outsourcing* representan aproximadamente el 30% de la producción total. Y los niveles de adopción de TI en las empresas mexicanas, se tiene que el 70% del total de las empresas no cuenta con acceso a este tipo de tecnologías.

De acuerdo al comportamiento financiero, el Software está incluido en el sector de Comercio de Equipo y Servicio de Computo el cual está calificado como riesgo 3, lo que quiere decir que es de bajo riesgo.

Sin embargo, la industria del país apenas está emergiendo, gracias a esfuerzos como el “Moprosoft” (Modelo de Procesos para la Industria del Software), con el que se intenta imponer un estándar para este tipo de desarrollos. Se trata de un esquema impulsado por la Asociación Mexicana para la Calidad en Ingeniería de Software, a través de la Facultad de Ciencias de la UNAM y a solicitud de la Secretaría de Economía, que busca crear una norma local que se adapte a las características de nuestras empresas de desarrollo y mantenimiento de programas.

Con el fin de detonar el uso y producción de tecnologías de información (TI) en México, durante el ejercicio 2012 el Consejo Directivo del Fondo PROSOFT aprobó 393 proyectos en los que la Secretaría de Economía invertirá 753 mdp. El monto federal se sumará al de 12 entidades federativas, la academia y el sector privado lo que detonará una inversión total por 2,144 mdp.

La ejecución de los proyectos aprobados permitirá avanzar en la consolidación del sector de TI en aspectos tales como (Secretaría de Economía, <http://www.economia.gob.mx>):

- Empleo: creación de 12,133 empleos y mejora, a través de capacitaciones y/o certificaciones, de 27,438 personas que actualmente laboran en el sector de TI, impactando así a 39,571 personas.

- Calidad y productividad: Se incrementará un 31% el número certificaciones y/o verificaciones organizacionales. Se buscará la certificación y/o verificación organizacional de 123 centros de desarrollo, en modelos de calidad como la Norma Mexicana basada en MoProsoft, el Capability Maturity Model Integrated (CMMI) o Team Software Process (TSP).
- Clusters: Se incrementarán las capacidades de madurez y competitividad de 14 clústers de TI en 14 entidades federativas. Con ello se avanzará hacia un escenario donde el sector de TI compita no solo localmente sino globalmente.
- Facturación detonada de TI: Se realizarán 43 proyectos de usuario de diversos sectores económicos detonando una inversión en TI por \$195.2 mdp

Por lo tanto, el Fondo PROSOFT de la Secretaría de Economía, busca contribuir al desarrollo del sector de tecnologías de la información (TI) buscando su crecimiento en el largo plazo en el país, para así favorecer la competitividad nacional e internacional.

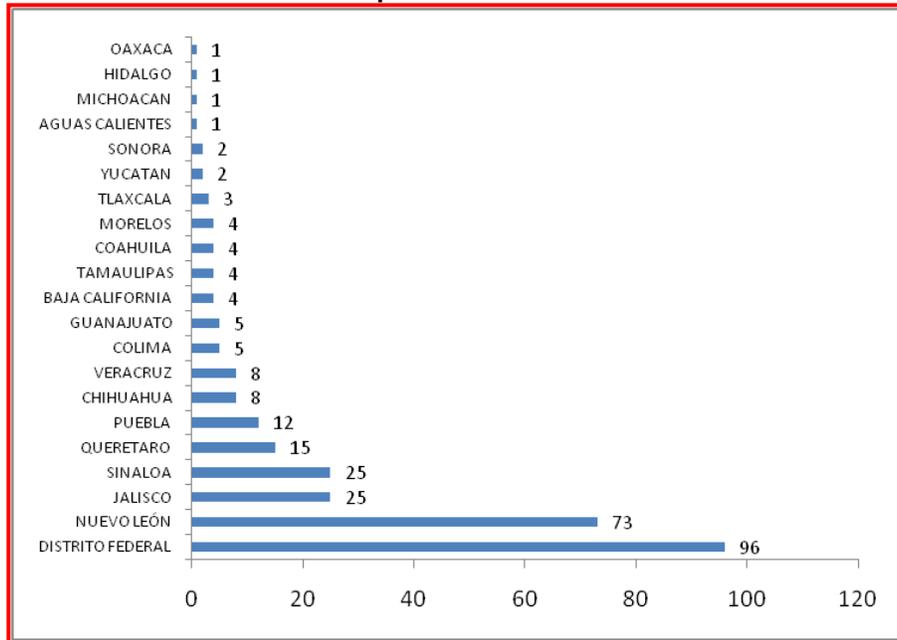
Sin embargo, actualmente, esta industria no cuenta con un programa gubernamental específico de fomento o de apoyo financiero para su crecimiento y consolidación que le permita aprovechar las oportunidades del mercado mundial de software, o incluso el ser más competitivo en el mercado doméstico. Al contrario, las actuales condiciones de financiamiento comercial no le son adecuadas a las empresas de software, por ser empresas de servicios donde el principal insumo es el recurso humano, las garantías no son fácilmente cuantificables (capacidad instalada, nivel de calidad, capacitación, historial de servicios, etc.) y sus activos no soportan el crédito tradicional.

11.4 Tamaño del Mercado

11.4.1 Principales ciudades en el mercado

Actualmente Software House no tiene contactos comerciales ni potenciales clientes en este país, pero se realizó el estudio de Jalisco y Monterrey como posibles opciones para entrar a un mercado futuro.

Tabla 20: Principales Ciudades en México



Fuente: Secretaría de Economía de México, 2010.

❖ **Jalisco** (Jalisco Sucede dentro de ti, <http://visita.jalisco.gob.mx>):

Se encuentra situado en la zona occidental del país y tiene una importante franja costera en el océano Pacífico.

Es la cuarta entidad federativa más poblada de México y uno de los Estados más desarrollados en el país en cuanto a actividades económicas, comerciales y culturales. En ciertas partes de la capital y de algunos municipios el nivel de vida es comparable a países como España e Italia, pero al igual que en el resto de México no es representativo de todos los municipios.

Su capital es Guadalajara, cuya zona metropolitana está compuesta por los municipios de Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque, Tonalá, Tlajomulco, El Salto, Ixtlahuacán de los Membrillos y Juanacatlán, haciendo de ésta la segunda aglomeración urbana más grande de México después de la capital. Es la tierra de los charros, jaripeos, palenques, mariachi, tequila y muchas de las tradiciones que en el mundo se asocian con lo auténticamente mexicano.

El clima en el Estado de Jalisco va de cálido sub-húmedo a semi-seco templado, destacando el semi-cálido sub-húmedo con lluvias en verano.

Por otra parte, en esta ciudad el 28 de septiembre de 2006 se inauguró el Centro del Software que albergan a 35 empresas desarrolladoras de software, las cuales ofrecen aproximadamente 700 empleos de valor agregado, 65 por ciento para desarrolladores. A tres años se han generado 15 millones de pesos en nuevos empleos. Este se ha convertido en uno de los proyectos de infraestructura para tecnologías de información más fuertes del país, al consolidarse como el clúster número uno en competitividad nacional, conjugando de manera fundamental los esfuerzos de los gobiernos federal y estatal, así como de la academia y de la iniciativa privada.

- Entre los servicios para las empresas desarrolladoras del Centro del Software se encuentran:
 - ✓ Soporte y orientación para vinculación con otras empresas con quienes se pueden aprovechar oportunidades de negocio en conjunto.
 - ✓ Ventas cruzadas como producto de esta interacción constante, así como referencias para prospectos.
 - ✓ Vinculación con el sector Académico en materia de proveer capital humano con una formación competitiva.
 - ✓ Interacción con empresas más grandes de la industria electrónica, de Tecnologías de Información y Comunicaciones, a quienes sirven de proveedores para diferentes proyectos.

- Entre los servicios para clientes se incluyen:
 - ✓ Integración de servicios y Productos de TI.
 - ✓ Integración multidisciplinaria para ofrecer soluciones completas que involucran la participación de múltiples empresas, habilidades y productos, el ecosistema de tropicalización de Software.
 - ✓ Modificaciones, traducciones o certificaciones de distintos programas para el mercado mexicano, con el fin de facilitarles la incorporación al mercado; así mismo para incursión en otras regiones de Latinoamérica.
 - ✓ One Stop Shopping, una mezcla de diversos productos, soluciones y servicios de las empresas del Centro, con el fin de cubrir requerimientos específicos.

Dentro de la versatilidad y diferentes giros a los que se dedican las empresas que integran el Centro del Software se atienden los sectores Gobierno, Educativo, Alimenticio, Farmacéutico, Salud, Agrícola, Construcción, Financiero, Textil y Calzado.

❖ Monterrey:

Monterrey es la ciudad más poblada y capital del estado de Nuevo León, agrupa un total de 4.150.000 habitantes. El Área Metropolitana de Monterrey es la tercera más poblada, después de las áreas metropolitanas de Ciudad de México y Guadalajara. Por otro lado la número 17 de América del Norte y la 10 de América Latina.

En el 2010 por la revista Forbes como la 4º ciudad más inteligente del mundo, es decir, ciudades prometedoras y con gran capacidad de crecimiento sustentable. Es una ciudad con un nivel similar al de la capital de un país, debido a sus altos niveles de competencia e infraestructura.

11.5 Perfil del comprador corporativo

En general el comprador corporativo deseado se encuentra en el sector de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones, y catalogado como mediana a gran empresa. La empresa debe estar interesada en la mejora en sus procesos y búsqueda de competitividad, lo que potencializa su interés en procesos de Vigilancia Tecnológica.

Dentro del sector institucional el cliente objetivo está enmarcado en dos categorías: Agremiaciones del Sector TIC o Instituciones interesadas en temas de Investigación, desarrollo e Innovación, sean éstas de carácter público o privado.

Además de tener ingresos superiores a 5.0 millones de dólares, con más de 10 personas empleadas, ubicadas en las principales ciudades de California.

11.6 Análisis de la competencia

11.6.1 Países proveedores

Entre enero de 2003 y octubre de 2010 se registraron 156 proyectos de software en América Latina y el Caribe. Los tres principales países de origen de los proyectos fueron los Estados Unidos (53%), la India (15%) y España (6%).

México ocupó el 2º lugar en Latinoamérica como destino de inversión, con el 23% del total de proyectos de software en la región. Las principales ciudades donde se localizaron los proyectos fueron Monterrey, Guadalajara y la Ciudad de México.

11.6.2 Análisis de la Competencia Internacional

Entre las empresas más importantes de servicios de TI se destacan IBM, HP, Accenture, Fujitsu y CSC. Estas cinco empresas concentran casi el 20% de los ingresos totales.

Las principales empresas de software por volúmenes de ingresos son Microsoft, IBM y Oracle y las 5 compañías con mayores inversiones en I&D son: Microsoft, Oracle, SAP, Symantec y CA.

11.6.3 Análisis de la competencia de empresas colombianas que exportan esa partida:

NOMBRE DEL COMPETIDOR	NOMBRE DE LA SOLUCION	ORIGEN	ALCANCE	DIRECCION	PAGINA WEB RESELLER
PSL - Productora de Software S.A.	Desarrollo a la medida	Colombiano	USA, México	PSL CORP - DALLAS 3010 LBJ FWY FL 12 Dallas TX 75234	http://www.psl.com.co

- PSL - Productora de Software S.A.: Esta empresa representa un competidor potencial pues ofrece análisis, diseño, desarrollo, implantación y soporte de software por encargo a la medida de las necesidades de los clientes, al igual que la empresa en estudio. Sin embargo, PSL ya tiene gran experiencia exportadora, reconocimiento, presta servicio a grandes compañías y en diferentes sectores de la industria y posee una filial establecida en Dallas.

11.6.4 Análisis de la Competencia Local

Alfredo Hualde, en el escrito Desafíos y Oportunidades de la Industria del Software en América Latina afirma que: El total del mercado de desarrollo de Software a la medida e integración de sistemas fue en el año 2005 de 2,311 millones de dólares, divididos de la siguiente manera: desarrollo a medida: 221 millones; consultoría: 151 millones, integración de aplicaciones empresariales, 349 millones y otros servicios, 1.590 millones.

En el cuadro 6.10 se pueden observar algunas empresas con sus montos de facturación a manera de ejemplo. A diferencia del software empaquetado, de las

32 empresas, casi todas son nacionales, excepto algunas grandes empresas internacionales, como IBM.

Tabla 21: Mercado de Desarrollo de Software por Empresa (en millones de Dólares)

	2003	2004	2005
Hildebrando	15,91	41,07	47,75
Softtek	9,72	17,35	33,78
Neoris	19,05	19,83	21,25
IBM	17,66	17,14	19,94
Accenture	3,64	22,92	14,45
EDS	5,27	10,04	13,05
Getronics	-	9,34	8,39
Bursatec	7,66	7,49	7,79
ITS	6,30	6,58	6,57
Qualita	7,67	7,24	6,04
Bearing Point	4,74	4,66	4,61
Adam Technologies	2,87	3,09	3,43
Netropology	1,73	1,86	2,97
Unisys	3,22	2,79	1,93
SyC	3,33	1,91	1,88
DMR	-	-	1,71
Oracle	1,32	1,38	1,49
Avaya	-	0,86	1,29
DynaWare	0,22	0,44	0,90
Gedas	0,99	0,74	0,62
Qarta Sistemas	0,14	0,45	0,47
Kernel	1,12	0,31	0,41
Siga	0,30	0,30	0,34
CTI	0,27	0,30	0,29
Capgemini	0,59	0,35	0,26
Migesa	1,79	0,80	0,12
KED	0,09	0,10	0,10
Nextira One	-	-	0,06
SondaPissa	0,54	0,34	0,05
Cima	0,03	0,04	0,04
Nauter	0,02	0,02	0,02
STI	0,00	-	-
Total	116,18	179,72	202,01

Fuente: Desafíos y oportunidades de la industria del software en América latina Cepal

Si se observa la demanda del mercado vertical de este sector se puede apreciar en el cuadro 6.11 que los servicios financieros, seguros, educativos, profesionales, transporte, salud, cultura, etc. ocupan un 41%, el gobierno el 35% y la industria se encuentra en tercer lugar con el 17%.

Tabla 22: Mercado de Desarrollo de Software por Sector Vertical de la Demanda (En porcentajes)

Sector	Proporcion ^{a/}
Gobierno	35
Comercio	7
Industria ^{b/}	17
Servicios ^{c/}	41

Fuente: Select.

^{a/} Información al cierre de 2005.

^{b/} Incluye construcción, electricidad, agua, gas, manufactura y minería.

^{c/} Incluye servicios financieros, seguros, educativos, profesionales, transportes, salud, culturales, etc.

Fuente: Desafíos y oportunidades de la industria del software en América latina Cepal

Finalmente, es necesario señalar que no sólo el mercado del software creció en México durante los últimos años, sino que las exportaciones de desarrollo de software alcanzaron los 164 millones de dólares (cuadro 6.12), en el año 2005, con un crecimiento del 156,6% de 2000 a 2005. Las exportaciones de software de México son significativas, con un crecimiento tres veces mayor al de la industria.

Tabla 23: Industria: Desarrollo de Software, Mercado de Exportación (en millones de Dólares)

2000	64
2001	69
2002	90
2003	99
2004	125
2005	164
Porcentaje de crecimiento 2000-2005	156,6

Fuente: Select y estimaciones propias.

Fuente: Desafíos y oportunidades de la industria del software en América latina Cepal

11.7 Análisis de servicio

11.7.1 Licencias

Algunas de las certificaciones requeridas en el sector incluyen: CMMI (Capability Maturity Model Integration), CMM (Certification for Meeting Management) y MOPROSOFT (Modelo de Procesos para la Industria de Software)

Existen registrados 302 centros de desarrollo evaluados en algún proceso de calidad en 21 Estados de la República.

11.7.2 Requisitos técnicos

En los últimos años, se han modificado en México diversos ordenamientos legales federales, con el objetivo de proporcionar seguridad jurídica a la industria y a los usuarios de TI. Se introdujo en la legislación mexicana el concepto de firma electrónica avanzada, de acuerdo con las reglas establecidas en el modelo sobre firmas electrónicas de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI).

Se fijaron también las condiciones básicas para que sea una entidad de certificación, con normas mínimas de calidad en infraestructura y se reconoció a la Secretaría de Economía como autoridad registradora central.

Sin embargo no caben dudas sobre los retos de regulación del sector vinculados a la propiedad intelectual. Con la Ley Federal del Derecho de Autor, de 1996, se pretende subsanar los daños que ocasiona la piratería al sector, mediante cobro a los productores de equipos que facilitan a personas o empresas la reproducción de materiales protegidos. El Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual es el órgano encargado de aplicar los derechos de autor.

11.7.3 Posicionamiento de la Marca

La empresa Software House al no tener experiencia exportadora a México no ha posicionado su marca, sin embargo, se espera poder posicionar el servicio ofrecido por su calidad, consultoría, y atención al cliente.

11.7.4 Programas de apoyo al sector

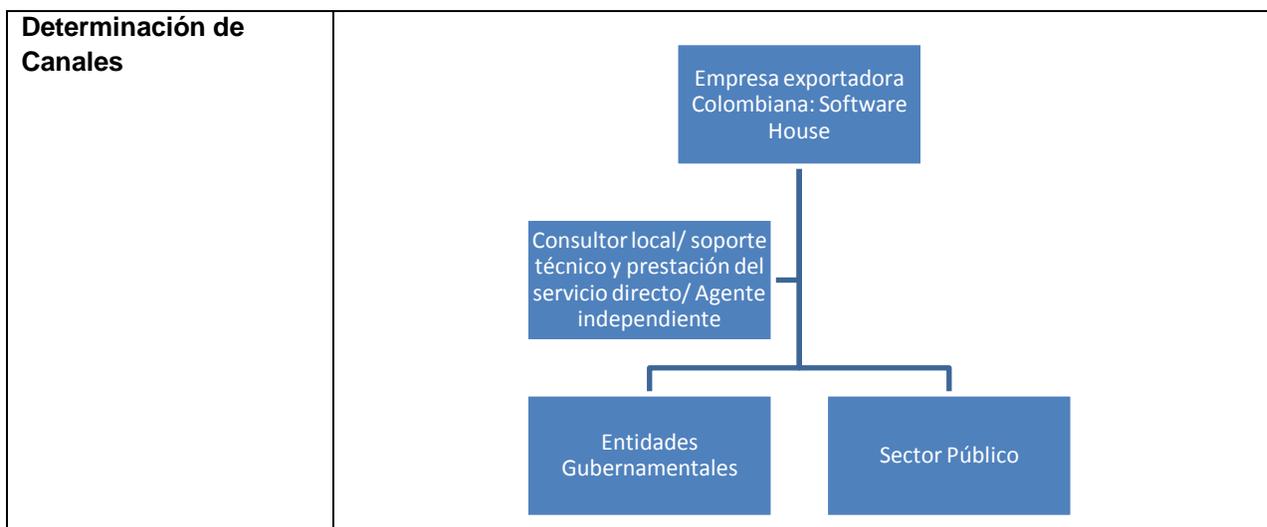
- PROSOFT: Creado por la Secretaría de Economía con el objetivo de proveer apoyo financiero para la inversión y desarrollo de proyectos TI.
- MEXICO IT: Creado por CANIETI, con el apoyo de SE. Su objetivo es promover a México como un centro ideal para establecer empresas de TI.
- MEXICO FIRST: Programa de apoyo para certificaciones y desarrollo de capital humano especializado en el sector TI en el país.
- ITlink: Órgano de la industria de TI cuyo objetivo es establecer una red de negocios entre los actores de la industria para incrementar la cobertura comercial de las empresas de TI.
- Principales cámaras y asociaciones:
 - Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de la Información (AMITI)
 - Cámara Nacional de la Industria Electrónica, Telecomunicaciones e Informática (CANIETI)
 - Asociación Nacional de Distribuidores de Tecnología Informática y Comunicaciones (ANADIC)
 - Instituto Mexicano de Tele servicios (IMT)

11.8 Análisis de precios

- Mercado consumidor final
- % de representantes o agentes comerciales

ASPECTO	CONTENIDO
Determinar el precio al consumidor final	<p>Este tipo de soluciones aunque se personalizan a las necesidades del cliente, generalmente no son costeadas como proyectos, ya que se tiene un rango de precios promedio definidos.</p> <p>Como lo hace Software House se asume que la competencia también hace un costeo de valor de la solución según costos de diseño, desarrollo y mejoras, costos de la implementación interactiva de la y gastos de ingeniero de soporte. (Logística y hora/ trabajador – evaluado en dólares.)</p>
Otros aspectos que influyan en el precio	<p>Gastos de movimiento de personal de Software House desde Colombia y consultores radicados en México.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Impuesto a la renta 30% ✓ IVA 16% ✓ Impuesto Empresarial a Tasa Única 17,5% (solo para extranjeros con establecimiento permanente en el país) ✓ Las comisiones de los canales oscilan entre el 20% y el 35% dependiendo de la gestión con el cliente. <p>Por tratarse de servicios a la medida no se tiene precio de referencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ USD 75 hora de consultoría promedio. Por la misma diferenciación y especificidad de cada servicio es relativo.

11.9 Análisis de canales



Contactos Potenciales	Entidad Gubernamental	Función
	SEP (Secretaría de Educación Pública)	Diseña, organiza, ejecuta y supervisa los programas de educación primaria, secundaria, media superior y superior del país.
	SEDESOL (Secretaría de desarrollo social)	Elabora, instrumenta y evalúa la política de combate a la pobreza y generación de desarrollo nacional.
	SHCP (Secretaría de Hacienda y Crédito Público)	Proyección y planeación del desarrollo nacional.
	INAPAM (Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores)	Promover el desarrollo humano integral de los adultos mayores, brindándoles empleo, ocupación, retribuciones, asistencia y las oportunidades necesarias para alcanzar niveles de bienestar y alta calidad de vida, reduciendo las desigualdades extremas y las inequidades de género.
	e-México	Conducir de manera efectiva la transición del país hacia la Sociedad de la Información y el Conocimiento, integrando los esfuerzos que realizan diversos actores públicos y privados en esta tarea y atrayendo a todos los mexicanos para que se incorporen a este proceso.
	SFP (Secretaría de la Función Pública)	Vigila que los servidores públicos federales se apeguen a la legalidad durante el ejercicio de sus funciones; dirige y determina la política de compras públicas de la Federación; coordina y realiza auditorías sobre el gasto de recursos federales; y evalúa la gestión de las entidades, también a nivel federal.

Fuente: <http://www.condusef.gob.mx/index.php/entidades-gubernamentales>

El modelo de distribución de las soluciones de Software y TI está directamente relacionado con el perfil de cliente. No se recomienda una operación 100% offshore porque no representa una garantía de postventa para el comprador.

Por tal razón, se contemplan dos alternativas probables para la distribución: la primera consiste en el desarrollo de un canal basado en un Joint Venture con una firma mexicana que se dedique a la representación de una herramienta altamente especializada hacia un nicho de mercado. La segunda alternativa, de la cual ya hay casos de éxito en el país, consiste en la instalación en el mercado a través de la constitución de una empresa en México.

11.9.1 Tipos empleados en el mercado

- Agentes
- Representantes

Se evaluara a corto y mediano plazo el desarrollo de un agente independiente o una alianza estratégica para la identificación de oportunidades y desarrollo de negocios

11.10 Análisis de comunicación

11.10.1 Medios Utilizados:

- Eventos y contactos con entidades de Ciencia y Tecnología
- Seminarios y congresos
- Referidos
- Página web
- voz a voz

11.10.2 Organismos de comunicación y ayuda para ingresar en cada uno de los mercados

Con la identificación de estos organismos, se podrá tener información para la realización del mismo trabajo entre otros se puede observar:

Secretaria de Economía de México	http://www.economia.gob.mx/swb/swb/
Asociación Mexicana Empresarial de Software Libre A.C	http://www.amesol.org.mx/
CANACINTRA - Cámara Nacional de la Industria de Transformación	http://www.canacindra.mx/
Cámara de Comercio Ciudad	http://www.camaradecomerciodemexico.com.mx/

de México	
Embajadas de Colombia	http://www.cancilleria.gov.co/wps/portal/embajada_mexico
World trade center	http://www.exposwtc.com/index.php/contestatico/ciudad-de-mexico
Organismo de Ciencia y Tecnología CONACYT	http://www.conacyt.mx/Paginas/default.aspx
<u>AMITI</u> Asociación Mexicana de la Industria de Tecnologías de la Información	http://www.amiti.org.mx/inicio
<u>CANIETI</u> -La Cámara Nacional de la Industria, Electrónica de Telecomunicaciones e Informática	http://www.canieti.org/HomePage.aspx
Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática del Estado de México (INEGI)	http://www.inegi.org.mx/

11.11 Análisis de Logística (Proexport Colombia, 2012)

- Cupos

La empresa actualmente tiene la capacidad de administrar 12 proyectos al año, sin embargo en estos momentos está desarrollando 8 proyectos en Bogotá D.C, por lo que Software House tiene como oferta exportable 4 proyectos por año.

Capacidad	Valor en unidades
Capacidad para administrar proyectos (número de proyectos típicos por año)	12 proyectos/año

Número de proyectos actuales año	8 proyectos/ año
Oferta exportable por año	4 proyectos/ año

- Logística

Identifique y describa la matriz de logística, de manera resumida e identifique a partir de la información que aparece en la Página de Proexport, indicando los resultados y recomendaciones para cada mercado. Es importante tener en cuenta que es requisito indispensable además de este capítulo, anexar la matriz de logística de costos de exportación que se ha identificado para obtener los precios de cotización internacional.

Ilustración 30: Ilustración 30: Condiciones de Acceso



Ilustración 31: Canales de Distribución



Lo anterior permite identificar lo importante que es la constitución de una empresa en el mercado Mexicano o tener un constante movimiento de personas de la empresa para prestar el soporte técnico necesario referente al uso del Software.

CIUDAD	PAÍS	Tiquetes promedio			Días	Viáticos Promedio	Hotel	TOTAL
		valor unidad	personas	total USD				
Jalisco	México	905,00 USD	1	905,00 USD	7	700,00 USD	602,00 USD	2.207,00 USD
Monterrey	México	770,00 USD	1	770,00 USD	7	700,00 USD	430,00 USD	1.900,00 USD

11.12 Análisis de acuerdos comerciales (Tratados de Libre Comercio suscritos por México, Diciembre 2012)

El Tratado de Libre Comercio entre Colombia, México y Venezuela, también llamado G-3, que actualmente está compuesto por los primeros dos países tiene como objetivos desarrollados de manera específica a través de sus principios y reglas:

- a) estimular la expansión y diversificación del comercio entre las Partes;

- b) eliminar las barreras al comercio y facilitar la circulación de bienes y de servicios entre las Partes;
- c) promover condiciones de competencia leal en el comercio entre las Partes;
- d) aumentar sustancialmente las oportunidades de inversión en los territorios de las Partes;
- e) proteger y hacer valer los derechos de propiedad intelectual;
- f) establecer lineamientos para la ulterior cooperación entre las Partes, así como en el ámbito regional y multilateral encaminada a ampliar y mejorar los beneficios de este Tratado;
- g) crear procedimientos eficaces para la aplicación y cumplimiento de este Tratado, para su administración conjunta y para la solución de controversias;
- h) propiciar relaciones equitativas entre las Partes reconociendo los tratamientos diferenciales en razón de las categorías de países establecidas en la ALADI;

En materia de Servicios se establecen disciplinas y normas para asegurar el libre y ágil comercio de servicios en la región. Los principios básicos son: trato nacional, trato de la nación más favorecida y presencia local no obligatoria. Cubre todos los servicios, a excepción de las funciones gubernamentales. También se excluyen de la aplicación de los principios de este capítulo los servicios aéreos comerciales y los servicios financieros.

Existe un anexo en el que se establecen los procedimientos para la celebración de negociaciones tendientes al reconocimiento de títulos y licencias profesionales. Existe el compromiso de realizar reuniones futuras para profundizar en la liberación de los sectores de servicios.

El 22 de mayo del 2006 Venezuela denunció el TLC G-3 y ésta denuncia surtió efecto 180 días después de comunicada. A partir del 20 de noviembre de 2006, Venezuela no hace parte del TLC-G3. La Denuncia por parte de Venezuela no afecta las relaciones comerciales entre Colombia y México, que se seguirán rigiendo por lo establecido bajo el acuerdo

a. Explicar aspectos a tener en cuenta en la negociación

ASPECTO	RECOMENDACIÓN
Etiqueta de saludo	<ul style="list-style-type: none"> · Hace parte del protocolo dar la mano, aunque el apretón de manos dura más tiempo que en Colombia. · No apretar demasiado fuerte. · Si alguien posee un título como Doctor, Profesor o Ingeniero, referirse a él utilizando el título.
Etiqueta de vestido	<ul style="list-style-type: none"> · Hace parte del protocolo dar la mano, aunque el apretón de manos dura más tiempo que en Colombia. · No apretar demasiado fuerte. · Si alguien posee un título como Doctor, Profesor o Ingeniero, referirse a él utilizando el título.
Reuniones	<ul style="list-style-type: none"> · Reuniones programadas con anticipación, pueden ser canceladas con total normalidad diez o quince minutos antes. · Es común que las reuniones se extiendan más de lo esperado y se presenten constantes interrupciones por llamadas telefónicas o personas; para lo cual mostrar incomodidad por esto se considera de mala educación. · La mejor hora para establecer una reunión es entre las 10 a.m. y la 1p.m, o las 4p.m. y las 6 p.m.
Tarjetas de presentación	<ul style="list-style-type: none"> · De carácter fundamental en México, aún antes de decir el nombre, los empresarios intercambian sus tarjetas, por esto es muy importante llevarlas consigo. · En lo posible las tarjetas deben llevar dirección de correo electrónico, pero no de servidores gratuitos (Hotmail, yahoo, etc.) ya que esto causa mala impresión.
Puntualidad	<p>Se aconseja puntualidad, pese a que la contraparte podrá llegar hasta 30 minutos más tarde de lo convenido.</p>
Otra información de interés	<ul style="list-style-type: none"> · Es frecuente que los empresarios en México, acostumbren a combinar el aspecto formal de las entrevistas de negocios con actos sociales cuyo objetivo es demostrar cordialidad hacia su nuevo socio comercial. · Se sugiere que el exportador colombiano invite a almorzar o a cenar a su posible o futuro cliente potencial · Es importante traer catálogos y muestras del producto a ser ofrecido. · A los mexicanos les resulta muy difícil contestar con un "NO" categórico pues para ellos conservar la cordial armonía es muy importante. La mejor manera de resolver esta dificultad es preguntar directamente la opinión que tiene la otra persona.
Viajes De Negocios	<ul style="list-style-type: none"> · Es muy importante hospedarse en un hotel cinco estrellas ya que los empresarios mexicanos juzgan la capacidad económica del empresario extranjero por estos aspectos. · Es probable que el empresario mexicano sugiera una reunión en el hotel donde se encuentra hospedado, para verificar la categoría del mismo. Ante el elevado precio que esto puede implicar para el empresario colombiano, PROEXPORT cuenta con acuerdos de tarifas empresariales con hoteles de cinco estrellas que permiten reducir los costos de hospedaje. · Las citas se deben hacer con 2 semanas mínimo de anticipación, ya sea directamente o vía PROEXPORT. En el último caso se aconseja, cuando es la primera vez que se solicita la cita con el fin de hacer una presentación o introducción adecuada de la empresa y su representante al respectivo Director de Compras a que se acude.

11.14 Ventajas y Desventajas de Exportar a Estados

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Entrega tiempo • Comprensión de las reglas del negocio • Elaboración del documento diseño para su aprobación • Alto enfoque de servicio • Dedicación necesaria en consultoría • Garantía de calidad • Similar uso horario con ciudades principales del país. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en la región obtenida • Reglamentación federal • No contar con una oficina local • No disponer de un proyecto local de referencia • No contar con certificaciones

12. País Contingente: CHILE



12.1 Información general del país

ASPECTO	CONTENIDO																						
<ul style="list-style-type: none"> • Reseña general del país 	<p>Por su parte Chile destaca dentro de sus esfuerzos la Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de Información (ACTI) con más de 100 empresas asociadas.</p> <p>En este país suramericano el tamaño promedio de las empresas de software es de 26 empleados, el 86% empresas tienen menos de 50 empleados y el 43% empresas participan en mejoramiento de procesos. Para él las ventas fueron de 850 millones de dólares y la Tecnología de la Información representa el 1.2% del PIB.</p> <p>Otra de las ideas desarrolladas es la Sociedad Chilena de Software y Servicios (GECHS) agrupando 60 empresas de software.</p> <p>Además SPIN-Chile reúne a más de 50 organizaciones chilenas de software.</p> <p>Chile, hasta septiembre de 2006 contaba con menos de 10 evaluaciones CMMI.</p> <p>En 1997 se inició el desarrollo de un estándar SPRIME, basado en el SW-CMM, apropiado para empresas pequeñas que fue utilizado en 6 empresas en 29 proyectos.</p> <p>12 empresas de GECHS iniciaron su proceso de certificación internacional ISO 9001-2000 y CMM (nivel 2) a través del Proyecto Asociativo de Fomento CORFO concluido en 18 meses. Chile elabora el 3er Estudio de Diagnóstico del Sector Software y Servicios que permitirá conocer la realidad de las empresas chilenas en términos de ventas, gestión, calidad, I+D, inversión, y otros. (Observatorio de la Economía Latina: La Industria del Software, estudio a nivel Global y América Latina)</p>																						
<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores Datos Macroeconómicos 	<table> <tr> <td>Capital:</td> <td>Santiago de Chile</td> </tr> <tr> <td>Población:</td> <td>17.067.369 (Julio 2011 est.)</td> </tr> <tr> <td>Idioma:</td> <td>Español</td> </tr> <tr> <td>Tipo de Gobierno:</td> <td>República Democrática Presidencial</td> </tr> <tr> <td>Religión:</td> <td>Catolicismo</td> </tr> <tr> <td>Moneda:</td> <td>Peso Chileno</td> </tr> <tr> <td>PIB per Cápita US\$:</td> <td>\$16,100 (2011 est.)</td> </tr> <tr> <td>Crecimiento de PIB %:</td> <td>6.5 % (2011 est.)</td> </tr> <tr> <td>PIB: Valor US\$</td> <td>\$281 miles de millones (2011)</td> </tr> <tr> <td>Desempleo %:</td> <td>6.6% (2011 est.)</td> </tr> <tr> <td>Inflación %:</td> <td>3.3% (2011 est.)</td> </tr> </table>	Capital:	Santiago de Chile	Población:	17.067.369 (Julio 2011 est.)	Idioma:	Español	Tipo de Gobierno:	República Democrática Presidencial	Religión:	Catolicismo	Moneda:	Peso Chileno	PIB per Cápita US\$:	\$16,100 (2011 est.)	Crecimiento de PIB %:	6.5 % (2011 est.)	PIB: Valor US\$	\$281 miles de millones (2011)	Desempleo %:	6.6% (2011 est.)	Inflación %:	3.3% (2011 est.)
Capital:	Santiago de Chile																						
Población:	17.067.369 (Julio 2011 est.)																						
Idioma:	Español																						
Tipo de Gobierno:	República Democrática Presidencial																						
Religión:	Catolicismo																						
Moneda:	Peso Chileno																						
PIB per Cápita US\$:	\$16,100 (2011 est.)																						
Crecimiento de PIB %:	6.5 % (2011 est.)																						
PIB: Valor US\$	\$281 miles de millones (2011)																						
Desempleo %:	6.6% (2011 est.)																						
Inflación %:	3.3% (2011 est.)																						

ASPECTO	CONTENIDO
	Población Económicamente Activa 8,061 millones Reservas de Divisas y Oro: \$41.27 billón (31 2010 est.) Diciembre Inversión Extranjera directa-entrada: \$155.6 billón (31 Diciembre 2011 est.) Inversión Extranjera directa-salida: \$57.57 billón (31 Diciembre 2011 est.)

<http://www.indexmundi.com/es/chile/>

12.2 Clima y geografía (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, Sistema Integrado de Información Territorial)

Chile es un país que tiene muchos extremos del clima, debido a que es un país muy estrecho y largo, tiene un clima diverso que varía en las diferentes partes del país. En general, el norte tiene un clima más seco con temperaturas altas, pero al sur, hay un clima más fresco y húmedo. La precipitación es frecuente durante los meses del invierno.

Posee mayormente las cuatro estaciones, sin embargo, al ubicarse en el Hemisferio Sur, ellas están invertidas en relación a Europa y estados Unidos. Es decir, el verano abarca de Diciembre a Marzo, otoño entre Abril y Junio, invierno de Julio a Setiembre y primavera de Octubre a Diciembre.

Sin embargo, es importante aclarar que el servicio no se verá afectado por este factor por el hecho de ser intangible, por lo tanto los que deben tomar las precauciones necesarias son las personas que se van a movilizar al país a prestar el servicio.

Se debe recordar que en el hemisferio austral las estaciones son opuestas a las del hemisferio boreal.

- Primavera: 21 de setiembre a 21 de diciembre. Temperatura media: 17°C (64°F).
- Verano: 21 de diciembre a 21 de marzo. Temperatura media: 23°C (76°F).
- Otoño: 21 de marzo a 21 de julio. Temperatura media: 18°C (66°F).
- Invierno: 21 de julio a 21 de setiembre. Temperatura media: 5°C (40°F).

12.3 Análisis General del Sector

Las exportaciones chilenas de servicios han ido adquiriendo un peso significativo en el sector externo de nuestra economía. Caracterizadas por un fuerte dinamismo y por generar empleos de alta calidad las exportaciones de servicios están generando una nueva fase hacia exportaciones de mayor valor agregado. Tecnologías de información y comunicaciones, transportes, turismo, minorista (retail), servicios profesionales, producciones audiovisuales, servicios empresariales y servicios financieros, son todas actividades que están manifestando altas tasas de crecimiento y una marcada orientación hacia los mercados externos. Las cifras que se presentan a continuación así lo avalan, donde podemos destacar que la exportación de servicios TIC ha pasado a ser el segundo sector más grande luego de servicios de transporte.

La cuenta de exportaciones de servicios transfronterizos se encuentra segmentada de acuerdo a la Balanza de Pagos en tres partidas (ProChile):

- Los servicios de transporte.
- Los servicios de viajes.
- Otros servicios

Los dos primeros denominados servicios tradicionales, mientras que el tercero representa los servicios no tradicionales. Estos últimos albergan, entre otros, a los servicios globales u offshoring, servicios a las empresas, servicios profesionales, ingeniería e informática y financieros.

Según la Coalición de Exportadores de Servicios (CES) de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) durante 2011 las exportaciones de servicios alcanzaron los US\$12.400 millones, lo que representa un crecimiento de 14,5% respecto al año anterior.

Considerando estas cifras, el sector servicios constituye más del 13,2% del total de exportaciones del país.

Tabla 24: Total Exportaciones

Servicios considerados exportación (Monto FOB en dólares)	May-11	May-12	Ene-May 2011	Ene-May 2012	Variación (%)	
					Mayo	Ene-May
		90.835.440	105.495.516	464.281.576	488.385.086	16%

Fuente: Servicio Nacional de Aduanas

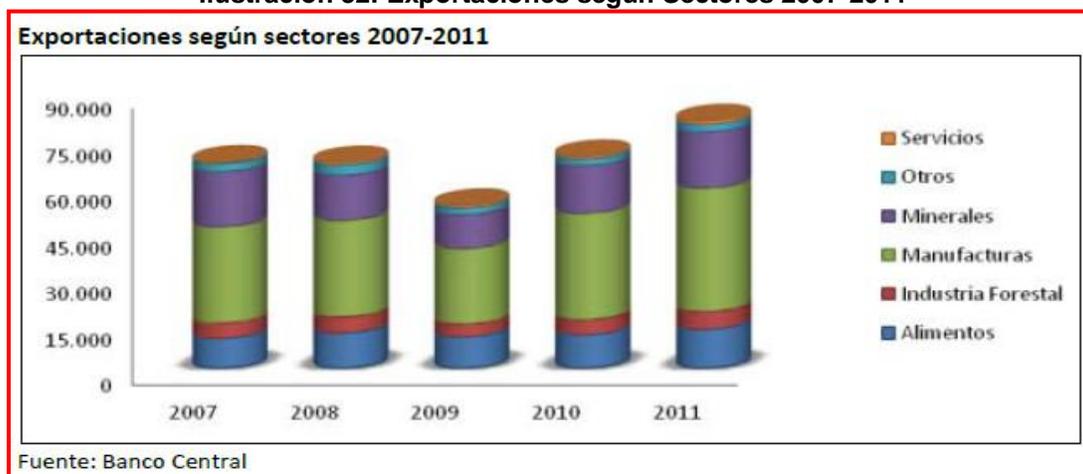
Al presentar la composición sectorial de las exportaciones chilenas desde el año 2007, se aprecia que el 50% de éstas están constituidas por Manufacturas, luego Minerales, con un 22% y Alimentos con un 15%. Al comparar 2011 con el año anterior, el sector que más crece es el de Servicios, con un aumento de 24% anual.

Tabla 25: Exportación Según Sectores 2007- 2011

MACROSECTOR	FOB 2007 (MMUS\$)	FOB 2008 (MMUS\$)	FOB 2009 (MMUS\$)	FOB 2010 (MMUS\$)	FOB 2011 (MMUS\$)	Var 11/10 (%)	Part. % 2011
Alimentos	9.666	11.362	10.110	10.750	12.495	16,2	15,5
Industria Forestal	4.924	5.313	4.141	4.922	5.833	18,5	7,2
Manufacturas	31.415	31.390	24.648	34.682	40.233	16,0	50,0
Minerales	17.907	14.638	10.973	15.466	18.228	17,9	22,6
Otros	2.611	3.287	2.229	2.175	2.590	19,1	3,2
Servicios	563	881	842	896	1.114	24,2	1,4
Total	67.086	66.870	52.944	68.891	80.493	16,8	100,0

Fuente: Banco Central

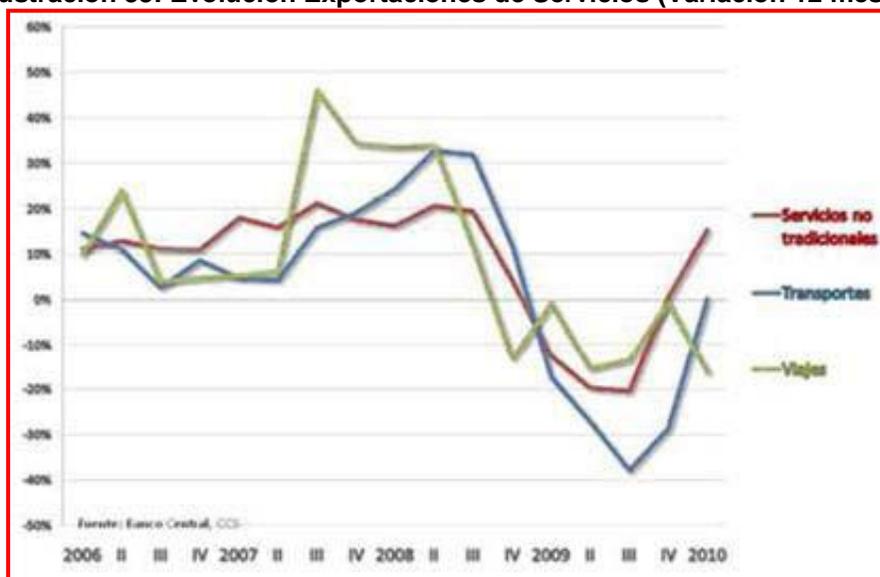
Ilustración 32: Exportaciones según Sectores 2007-2011



El 17% de las exportaciones de Chile a EEUU corresponden a servicios. Se trata de un sector en crecimiento y que ofrece oportunidades, sobre todo si se considera que 80% de la economía de Estados Unidos son servicios, ofreciendo innumerables negocios para los productores competitivos e innovadores. De ahí que Chile haya tenido un exitoso desempeño exportador en servicios hacia EEUU en el pasado reciente, y que su potencialidad en este mercado sea destacable.

Las exportaciones de servicios no tradicionales superaron los US\$2.700 millones, experimentando un repunte de 25% respecto al año 2009, explicando la cuarta parte del total de los servicios exportados. Los mayores incrementos en este tipo de servicios se observaron en el rubro de servicios empresariales (13%), servicios de informática e información (12%), regalías y derechos de licencia (12%) y servicios financieros (11%). Precisamente los servicios empresariales corresponden al rubro más importante entre las exportaciones no tradicionales, con un 70% del total.

Ilustración 33: Evolución Exportaciones de Servicios (Variación 12 meses)



Fuente: Banco Central

12.4 Tamaño del Mercado

12.4.1 Principales ciudades en el mercado (OSSA & Asociados S.A Viajes y Turismo)

La capital de Chile es el principal núcleo urbano del país y su área metropolitana se conoce con el nombre de Gran Santiago. La ciudad alberga los principales organismos administrativos, comerciales, culturales, financieros y gubernamentales del país, además, es sede de la CEPAL.

Santiago de Chile es considerada la segunda mejor ciudad para hacer negocios de América Latina, así como la tercera ciudad de Sudamérica, tras Montevideo y Buenos Aires, con mejor calidad de vida, la quinta de Latinoamérica y la 90ª del mundo.

También figura como la segunda ciudad sudamericana más segura, la quinta latinoamericana y la 107ª mundial. Además, es considerada como una ciudad global, la 53ª ciudad con mayores ingresos del mundo, con un PIB (PPA) de USD 91 000 millones en 2005 y un estimado de USD 160 000 millones hacia 2020.

En marzo de 2012, fue calificada como la tercera ciudad sudamericana más competitiva la tercera latinoamericana y la 68ª mundial.

12.4.2 Perfil del comprador corporativo

El perfil del comprador de Software House, son entidades del estado interesadas en integrar y mejorar los procesos del negocio mediante soluciones a la medida, y cuya necesidad sea ampliar su base de clientes y disminuir costos operativos y administrativos, ya que el servicio se instala en la nube, y por tal razón puede llegar ser accedido por cualquier usuario a cualquier hora del día o la noche, la única limitante es “tener acceso a Internet”.

Además de tener ingresos superiores a 5.0 millones de dólares, con más de 10 personas empleadas, ubicadas en las principales ciudades de Chile.

12.5 Análisis de la competencia

12.5.1 Análisis de la Competencia Local

En este país suramericano el tamaño promedio de las empresas de software es de 26 empleados, el 86% empresas tienen menos de 50 empleados y el 43% empresas participan en mejoramiento de procesos. Para él las ventas fueron de 850 millones de dólares y la Tecnología de la Información representa el 1.2% del PIB.

Otra de las ideas desarrolladas es la Sociedad Chilena de Software y Servicios (GECHS) agrupando 60 empresas de software. Por lo que 12 empresas de GECHS iniciaron su proceso de certificación internacional ISO 9001-2000 y CMM (nivel 2) a través del Proyecto Asociativo de Fomento CORFO concluido en 18 meses.

Chile elabora el 3er Estudio de Diagnóstico del Sector Software y Servicios que permitirá conocer la realidad de las empresas chilenas en términos de ventas, gestión, calidad, I+D, inversión, y otros.

12.5.2 Análisis de la Competencia Internacional

A continuación se relacionan las empresas extranjeras productoras de Software, con presencia en Chile.

Nombre de la empresa local: breve información de la misma	Dirección	Ciudad	Principales productos y servicios que ofrecen	Página Web
<u>GECHS</u> Software y Servicios Chile A.G. fue fundada en el año 2002, con la misión de promover el desarrollo de la industria de software y servicios relacionados, buscando que sus	San Sebastián 2750, Oficina 703	Santiago Chile.	Gechs reúne a cerca de 70 empresas nacionales en las áreas del Servicios de Software, Ingeniería de Software, Outsourcing de Personal TI, Consultoría TI y Consultoría en Procesos, las que encuentran un	http://www.gechs.cl/

empresas asociadas logren posicionar sus productos y servicios en el ámbito nacional e internacional.			espacio donde desarrollar sus preocupaciones de negocios en forma asociativa	
<u>SoftGroup</u> Empresa dedicada al desarrollo de software y aplicaciones para diversas plataformas.			<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de Software • Outsourcing • Consultorías • Soluciones Internet 	http://www.softgroup.cl/

12.5.3 Análisis de la competencia de empresas colombianas que exportan esa partida:

No se ha detectado competencia directa en Chile

12.6 Análisis del servicio

12.6.1 Licencias

En cuanto a los servicios de información y comunicaciones no existen restricciones de acceso al mercado ni discriminaciones de nacionalidad. Se considera que existen bajas barreras de ingreso.

12.6.2 Requisitos técnicos (ProChile):

En una primera etapa, y dada la facilidad de prestar el servicio de manera transfronteriza en este sector, se sugiere idea de iniciar negocios a través de alianzas estratégicas con proveedores locales que ya estén instalados y que conozcan el mercado. De esta manera el servicio se provee desde Chile contando con un socio local.

Cabe señalar que la manera de prestar el servicio lleva consigo una serie de implicancias impositivas y legales a los cuales hay que prestarle detenida atención a la hora de elaborar el plan de exportación.

Por último, existe una presión considerable para crear un marco legislativo que supervise las operaciones que se desarrollen vía internet, en particular en lo que respecta a la protección de la propiedad intelectual. Sin embargo, la amplitud de la información y la libertad con la que se mueve hace que cualquier régimen regulatorio sea sumamente difícil de aplicar.

En el área de las telecomunicaciones existe una regulación especial por la Federal Communications Commission (FCC, www.fcc.gov). Esta es una agencia de gobierno que regula las comunicaciones nacionales e internacionales por radio, televisión, cable y satélite.

12.6.3 Posicionamiento de la Marca

Especificar si está o no posicionada la marca en el país donde se está haciendo el estudio de mercado; si la empresa lo posiciona directamente o indirectamente el servicio. Asimismo, tener en cuenta si está registrada la marca y en tal caso es importante hacer las recomendaciones necesarias, indicando el procedimiento y la conveniencia de establecer un procedimiento.

La empresa Software House al no tener experiencia exportadora a Chile no ha posicionado su marca, sin embargo, se espera poder lograr este objetivo por su calidad, consultoría, y atención al cliente.

12.7 Análisis de precios

12.7.1 Nivel de Precios

- Mercado consumidor final
- % de representantes o agentes comerciales

ASPECTO	CONTENIDO
Determinar el precio al consumidor final	<p>Este tipo de soluciones aunque se personalizan a las necesidades del cliente, generalmente no son costeadas como proyectos, ya que se tiene un rango de precios promedio definidos.</p> <p>Como lo hace Software House se asume que la competencia también hace un costeo de valor de la solución según costos de diseño, desarrollo y mejoras, costos de la implementación interactiva de la y gastos de ingeniero de soporte. (Logística y hora/ trabajador – evaluado en dólares.)</p>
Otros aspectos que influyan en el precio	<p>Gastos de movimiento de personal de Software House desde Colombia y consultores radicados en México.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Impuesto a la renta 30% ✓ IVA 16% ✓ Las comisiones de los canales oscilan entre el 20% y el 35% dependiendo de la gestión con el cliente.

COSTOS POR PERSONAL EN CHILE		
<p>Ingreso Mínimo Mensual 172.000 pesos chilenos mensuales hasta 30 de junio 2011. Generalmente se incrementa el 1 de julio de cada año, con vigencia de 1 año.</p> <p>(Ingreso Mínimo Mensual en dólares = U\$275 aprox. Valor de 1 dólar = \$626,25 pesos chilenos)</p>		
Cargo	US\$ mensual	Peso Chileno
Administrador de Redes certificado MCSA, Contratación directa	1.565	980.000

Administrador de Redes certificado MCSA Outsourcing	1.038	650.000
Ingeniero de Informática (realiza funciones de coordinación de grupos pequeños, no más de 5 personas)	1.495	935.750
Programador \$446.574 en empresas locales, y hasta \$5.200.000 en empresa extranjera	713 a 8.303	446.574 a 5.200.000
Informático (persona que hace instalaciones de Hardware/Software)	1.517	950.000
Técnico en Programación junior	559	350.000
Nota: Los salarios para cada categoría son variables y depende ante todo de la empresa contratante, y luego del nivel de conocimiento de la persona a contratar y su experiencia en el sector para el que va a ser contratado.		

Fuente: <http://www.rankingsalarial.com/topic/804544-cuanto-gana-un-informatico-en-chile/>

12.8 Análisis de canales

Determinación de Canales	<pre> graph TD A[Empresa exportadora Colombiana: Software House] --- B[Agente Comercial o representante] B --- C[Entidades del Estado] B --- D[Entidades descentralizadas] </pre>					
Contactos Potenciales	<table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="548 1518 876 1581">Entidad Gubernamental</th> <th data-bbox="885 1518 1461 1581">Función</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="548 1587 876 1852">Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)</td> <td data-bbox="885 1587 1461 1852">Apoya el desarrollo de la competitividad, sustentabilidad y equidad del sector, a través de la protección y mejoramiento de la condición de estado de los recursos productivos, en sus dimensiones sanitaria, ambiental, genética y geográfica, y el desarrollo de la calidad</td> </tr> </tbody> </table>	Entidad Gubernamental	Función	Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)	Apoya el desarrollo de la competitividad, sustentabilidad y equidad del sector, a través de la protección y mejoramiento de la condición de estado de los recursos productivos, en sus dimensiones sanitaria, ambiental, genética y geográfica, y el desarrollo de la calidad	
Entidad Gubernamental	Función					
Servicio Agrícola y Ganadero (SAG)	Apoya el desarrollo de la competitividad, sustentabilidad y equidad del sector, a través de la protección y mejoramiento de la condición de estado de los recursos productivos, en sus dimensiones sanitaria, ambiental, genética y geográfica, y el desarrollo de la calidad					

		alimentaria.
	CONAMA	La CONAMA es la institución del estado que tiene como misión promover la sustentabilidad ambiental del proceso de desarrollo y coordinar las acciones derivadas de las políticas y estrategias definidas por el gobierno en materia ambiental.
	Instituto Nacional de Normalización, INN	Su rol es contribuir al desarrollo productivo del país, fomentando la elaboración y uso de normas chilenas, coordinando la Red Nacional de Metrología y acreditando organismos de evaluación de la conformidad.
	Instituto Nacional de Juventud	Organismo de servicio público encargado de colaborar con el Poder Ejecutivo en el diseño, planificación y coordinación de las políticas relativas a los asuntos juveniles. El INJUV orienta su trabajo a los y las jóvenes de entre 15 y 29 años, coordinando las políticas públicas de juventud que se originan en el Estado. Asimismo, genera programas que fomentan la inclusión y participación social, el respeto de sus derechos y su capacidad de propuesta, poder de decisión y responsabilidad.
	Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI)	Su compromiso consiste en entregar Educación Parvularia de calidad a niños y niñas, preferentemente menores de cuatro años y en situación de vulnerabilidad social, para así generar las mejores condiciones educativas y contribuir a la igualdad de oportunidades. De este modo, la institución ayuda al desarrollo de las capacidades, habilidades y aptitudes de los párvulos y apoya a las familias a través de los programas de atención educativa en salas cuna y jardines infantiles administrados en forma directa y por terceros.

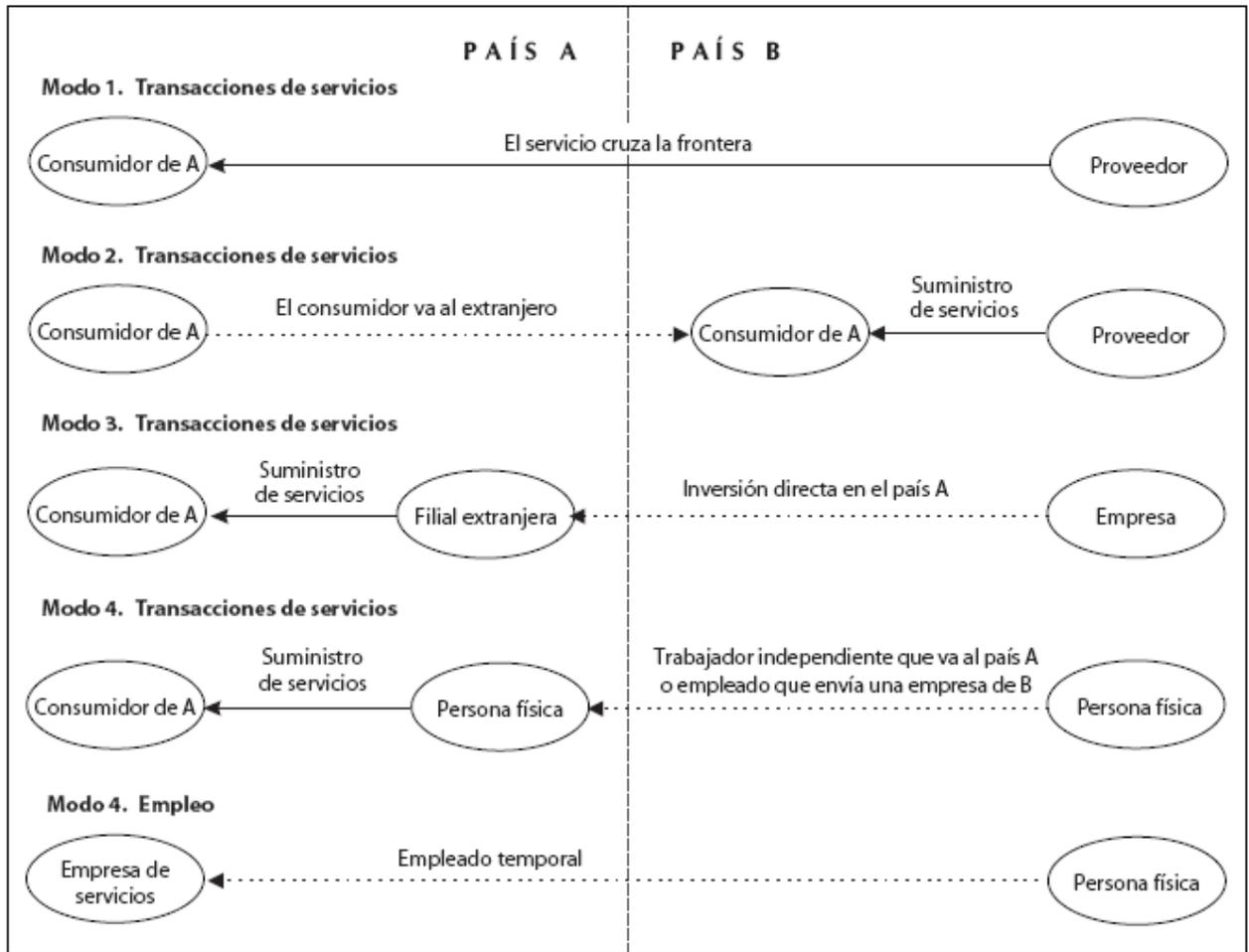
	Empresa Nacional de Minería	Su misión es fomentar el desarrollo de la Pequeña y Mediana Minería, brindando los servicios de reconocimiento de recursos mineros, asistencia técnica y crediticia, compra, procesamiento y comercialización requeridos por miles de Servicios mineros a lo largo del territorio nacional.
--	-----------------------------	---

Fuente: <http://www.gobiernodechile.cl/sitios-del-gobierno/>

Cabe señalar que dada la naturaleza en la prestación de servicios, los medios a través de los cuales se pueden proveer son a través de cuatro modos, a saber:

- Modo 1: Comercio Transfronterizo: El producto o servicio final se provee a través de Internet o a través del envío del material en el cual se contenga el servicio, como por ejemplo un CD. Sólo esta modalidad es reconocida por el Servicio Nacional de Aduanas como una exportación de servicios.
- Modo 2: Movimiento del Consumidor: Este sería el caso de personas naturales que viajan a Chile para obtener un servicio. Este caso no se aplica en gran medida a los servicios TIC los casos de subcontratación o externalización (outsourcing) en general caen en el Modo 1 o en el Modo 3 a través del establecimiento de una filial de la empresa extranjera).
- Modo 3: Presencia Comercial: Este sería el caso de una empresa chilena que se instala física y legalmente a través de un establecimiento comercial en los EE.UU.
- Modo 4: Movimiento del Proveedor: Presencia de personas físicas: Este es el caso de las personas que viajan a los EE.UU. a prestar sus servicios.

Tabla 26: Cuadro Sinóptico de los Modos de Prestación de Servicios TIC



Fuente: Manual de Estadísticas del Comercio Internacional de Servicios. OMC

12.8.1 Tipos empleados en el mercado

- Agentes
- Representantes

Se evaluará a corto y mediano plazo el desarrollo de un agente independiente o una alianza estratégica para la identificación de oportunidades y desarrollo de negocios

12.9 Análisis de comunicación

12.9.1 Medios Utilizados por el sector de informática

REVISTAS		
Nombre	Descripción	Página Web
Informática Tecnología & Gestión	Revista especializada en publicación de temas tecnológicos y oferta de software	http://www.informatica.cl/
Mathscinet	American Mathematical Society (MATHSCINET) entrega publicaciones que cubren un amplio sector de las matemáticas, estadísticas, informática e ingeniería. Entrega más de 70.000 registros de revistas y es editada por American Mathematical Society.	http://www.ams.org/mathscinet/
ACM	Association for Computing Machinery (ACM) proporciona información confiable y una desarrollada colección de documentos que cubren desde literatura básica hasta las últimas novedades en el ámbito de la computación. Editada por Association for Computing Machinery.	http://portal.acm.org/dl.cfm
PRENSA		
El Mercurio	Medios escritos de mayor circulación en Santiago de Chile	www.emol.com
La Tercera		www.latercera.com
Las Últimas Noticias		www.lun.com
La Cuarta		www.lacuarta.cl
La Segunda		www.lasegunda.com
La Nación		www.lanacion.cl

Publímetro		www.publimetro.cl
La Hora		www.lahora.cl
Ojo Noticias		Sin sitio web conocido.
Estrategia		www.estrategia.cl
Diario Financiero		www.df.cl

12.9.2 Organismos de comunicación y ayuda para ingresar en cada uno de los mercados

Con la identificación de estos organismos, se podrá tener información para la realización del mismo trabajo entre otros se puede observar:

En Colombia:

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, www.mincomercio.gov.co
- Cámara de Comercio Colombo-Chilena, www.colombochilena.com
- Embajada de Chile en Colombia,
www.cancilleria.gov.co/wsp/portal/embajada_chile
- Oficina Comunidad Andina en Colombia,
www.comunidadandina.org/quienes/colombia.htm
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, www.mincomercio.gov.co
- Proexport Colombia, www.proexport.com.co
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Colombia,
www.dane.org.co
- Dirección de Aduanas www.dian.gov.co
- Banco de la Republica de Colombia www.banrep.gov.co

En Chile:

- Prochile, www.prochile.cl
- Información general chilena, www.chileinfo.com
- Cámara de Comercio de Santiago, www.ccs.cl

- Servicio Nacional de Aduanas, Gobierno de Chile, www.aduana.cl
- Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, DIRECON, www.direcon.cl
- Banco Central Chileno, www.bcentral.cl
- Comité de Inversiones Extranjeras de Chile, CINVER, www.cinver.cl
- Instituto Nacional de Estadística, INE, www.ine.cl
- Oficina de Comunidad Andina en Chile, www.comunidadandina.org/externior/Chile.htm

12.10 Análisis de Logística (Proexport Colombia, Diciembre 2012)

12.10.1 Cupos

La empresa actualmente tiene la capacidad de administrar 12 proyectos al año, sin embargo en estos momentos está desarrollando 8 proyectos en Bogotá D.C, por lo que Software House tiene como oferta exportable 4 proyectos por año.

Capacidad	Valor en unidades
Capacidad para administrar proyectos (número de proyectos típicos por año)	12 proyectos/año
Número de proyectos actuales año	8 proyectos/ año
Oferta exportable por año	4 proyectos/ año

12.10.2 Logística

CIUDAD	PAÍS	Tiquetes promedio			Días	Viáticos Promedio	Hotel	TOTAL
		valor unidad	personas	total USD				
Santiago de Chile	Chile	693,00 USD	1	693,00 USD	7	700,00 USD	504,00 USD	1.897,00 USD

12.11 Análisis de acuerdos comerciales

12.11.1 Acuerdos comerciales: Acuerdo de libre Comercio Colombia-Chile (Cámara de Comercio e Industria Colombo Chile)

El Acuerdo tiene como objetivos centrales el establecimiento de un espacio económico ampliado entre los dos países, que permita la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos; la liberación total de gravámenes y eliminación de las restricciones de las importaciones originarias de los mismos.

El mercado del sector de software, según cifras de Business Monitor International, se calcula en 284 millones de dólares en 2007 y se espera que la industria crezca a tasas cercanas al 12 por ciento anual.

- El mercado de software en Chile es altamente competido; presenta pocas barreras de entrada y la alta apertura que tiene hacia el comercio exterior facilita el ingreso de empresas.
- Existe poca oferta de desarrolladores de software en el mercado chileno, pero por otro lado la oferta de integradores de programas es grande. Las empresas integradoras son las encargadas de realizar instaladores de sistemas y programas que administran recursos de hardware, mientras que los desarrolladores producen software aplicativo, dentro de los cuales está incluido el software a la medida.
- Los programas de gestión administrativa y los programas educativos para niños están experimentando, igualmente, un importante avance.
- Por áreas de actividad o sectores económicos, los que más peso tienen en la demanda del software son servicios financieros, con una participación de 21%; comercio o retail, con un 17 por ciento; telecomunicaciones, con el 11%, y servicios técnicos y profesionales, con un 8%.

- Un estudio del Ministerio de Economía y Energía de Chile concluye que para el año 2010, gran parte de la industria del software chilena estará focalizada en los sectores verticales de mayor desarrollo, como la minería y el sector forestal.

12.12 Explicar aspectos a tener en cuenta en la negociación

ASPECTO	RECOMENDACIONES
<p>Al momento de una cita</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de las veces, para iniciar una negociación en Chile, es necesario que su presentación se realice a través de terceros tales como instituciones, consultorías o bancos. • Las vacaciones generalmente son durante enero y febrero. Por esta razón es casi inútil tratar de hacer negocios durante estas fechas. • Si quiere contactar a quien toma las decisiones, es necesario que se comunique con su secretaria primero. Las secretarías son las que normalmente determinan quién tiene acceso a su(s) jefe(s). Por esta razón es conveniente ser muy educado y agradable al tratar con ellas. • Las citas deben ser programadas con al menos dos o tres semanas de anticipación. Usted debe confirmar su asistencia antes de su visita a Chile y nuevamente después de su llegada al país. • En la mayoría de los casos, el mejor horario para programar citas con sus contactos chilenos es entre las 10:00 a.m. y 12:30 p.m. y de 3:00 a 5:00 p.m. • Recuerde que en Chile, al igual que muchos países de Europa y Latinoamérica, se escribe primero el día, luego el mes y después el año. • Generalmente el horario laboral es de 9:00 a.m. a 5:00 p.m. de lunes a viernes, con dos horas libres para almorzar. • Las oficinas gubernamentales abren de 9:00a.m a 4:30p.m, de lunes a viernes. • La puntualidad es muy importante en eventos relacionados con negocios, bien sea reuniones o invitaciones. Sin embargo, esta norma es aplicable sólo para los visitantes, quienes seguramente deberán esperar por su contraparte chilena durante 15 o 30 minutos. • Cuando sea invitado a un hogar chileno, sus anfitriones esperarán que usted llegue 15 minutos tarde. Para una cena de carácter social, puede llegar al menos 30 minutos tarde. • Por lo general, los empresarios chilenos son conservadores y toman muy en serio la ética para los negocios. Es muy posible que la negociación se lleve a cabo lentamente y sea necesario realizar

	<p>varios viajes antes de concluirla.</p>
<p>Vestimenta para los negocios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La mejor estrategia, como visitante, sería que usted vistiera de manera conservadora y formal. Vestir bien es una prioridad en este país, además de ser un símbolo de respeto. • La mejor opción para los hombres es vestir con trajes de color azul o gris, camisas blancas y corbatas conservadoras. Las mujeres deben limitarse a usar trajes de color azul o gris y zapatos de tacón bajo. • Es recomendable que evite usar colores demasiado llamativos. • Hombres y mujeres que usen joyas deben escoger piezas conservadoras y discretas. Los chilenos podrían considerarlo una persona engreída si lleva accesorios caros y llamativos. • La diferencia de clima entre el norte y el sur de Chile es extrema. El norte es el típico desierto, caliente durante el día y frío en la noche. El sur, por el contrario, tiene fuertes tormentas de nieve y una temperatura muy baja durante el invierno. Las estaciones son al contrario que en Norteamérica y Europa, el invierno es en junio, julio y agosto.
<p>Reglas Generales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Para crear afinidad entre usted y su contraparte chilena, es recomendable que se familiarice con algunos aspectos históricos y económicos de Chile. • Los chilenos son gente muy patriótica, por ende es muy probable que se sientan ofendidos si se realiza un comentario negativo sobre su país. • Ha habido muchos conflictos entre Chile y Argentina, por lo tanto, sería un error hacer comparaciones entre estos dos países. • Mientras conversa, trate de desviar la atención hacia su compañero. Demuestre que está realmente interesado en los demás y haga preguntas que estén dispuestos a responder. Es mejor enfocarse en las preguntas relacionadas con los intereses de su contraparte (deportes, viajes, cultura) en lugar de preguntas personales. • Los chilenos perciben las interrupciones como una manera de participar en la conversación y demostrar interés en lo que se está diciendo. Si esto sucede en una conversación no debe sentirse ofendido. • Recuerde que los chilenos tienen un sentido nato de la cortesía, por ende a veces dicen lo que ellos creen que usted quiere escuchar, en lugar de dar una respuesta honesta.
<p>Protocolo para la conversación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Usted puede dirigirse a las personas utilizando los títulos de cortesía: Señor, Señora y Señorita, seguido de su apellido. En ciertas oportunidades, puede dirigirse a los demás utilizando el título profesional o el apellido. Sin embargo, el uso de títulos profesionales no es muy común en Chile. • La mayoría de los hispanos tienen dos apellidos. El apellido

	<p>paterno va de primero y es el que usted debe usar si quiere dirigirse a alguien por su apellido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los físicos son siempre llamados “Doctor”
<p>Lo que usted debe saber antes de negociar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante que tenga uno de los lados de su tarjeta de presentación impresa en español y el otro lado en inglés. Asegúrese de traer suficientes tarjetas ya que a los chilenos les encanta intercambiarlas. • Se considera importante mantener en excelentes condiciones todas las tarjetas de presentación que usted reciba. Una buena forma de lograr esto es invirtiendo en un porta tarjetas. • En la cultura de negocios chilena, habilidades interpersonales, tal como la de iniciar y mantener relaciones cordiales con el grupo, son a veces consideradas más importantes que aptitudes profesionales y experiencia. • Las negociaciones se llevarán a cabo luego de una preliminar conversación trivial. • Generalmente, los acuerdos se cumplen de manera estricta, los problemas se resuelven de manera rápida y los pagos se efectúan de manera puntual, antes del plazo.
<p>Comportamiento en Público</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Por lo general, los chilenos son gente muy afectuosa, por ende, los saludos se caracterizan por mucho contacto físico y gran demostración de afecto. • Las mujeres suelen saludarse con besos en las mejillas. • No salude con un “hola” en general, puede ser percibido como un acto grosero e impersonal. • Tenga presente que no sólo tendrá que hablar a una distancia mucho más corta de la acostumbrada sino que también tendrá que mantener contacto visual para expresar su interés. • El idioma oficial es el español pero la mayoría de los chilenos estudiados hablan inglés de forma fluida. • No se acostumbra regatear en los mercados o tiendas. Tenga presente que es ilegal vender algo y no dar factura. Esto puede significar que el comerciante esté vendiendo sin haber declarado impuestos. • Abrir la palma de la mano con los dedos separados significa “estúpido”. • Señale con toda su mano y no solo con el dedo índice.

Fuente: CODET

12.13 Ventajas y Desventajas de Exportar a Chile

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">• Entrega tiempo• Comprensión de las reglas del negocio• Elaboración del documento diseño para su aprobación• Alto enfoque de servicio• Dedicación necesaria en consultoría• Garantía de calidad• Similar uso horario con ciudades principales del país.	<ul style="list-style-type: none">• Falta de experiencia en la región obtenida• Reglamentación Gubernamental• No contar con una oficina local• No disponer de un proyecto local de referencia• No contar con certificaciones

13. Recomendaciones de la Inteligencia de Mercado por parte del Consultor: Álvaro José López Vera

13.1 Mercado Objetivo: Estados Unidos, California

- ✓ Iniciar la penetración de este mercado en la principal ciudad del estado de California Los Ángeles ya que en esta se concentra la industria latina manufacturera, de retail y de alimentos...
- ✓ Desarrollar y perfeccionar los factores de diferenciación del servicio software a la medida – *Taylor Made* así como transmitir la experiencia internacional de los socios, experticia, certificaciones aplicables, cumplimiento de normas específicas y especialización en la industria de manufactura, retail y alimentos.
- ✓ Elaborar una ficha técnica del servicio en inglés y español que incluya aspectos relacionados con el modelo de intervención, principales entregables, usos y beneficios para las empresas manufactureras, de retail y de alimentos.
- ✓ Actualizar Pagina Web mejorando las características promocionales del servicio (White papers, casos de éxito, casos de estudio. videos promocionales en Youtube o en la pagina, blog, live demo in website, webinars, redes sociales, promoción de eventos y sección de News).

- ✓ Actualizar catálogos y *brochures* orientados a la fuerza comercial de los potenciales aliados estratégicos comerciales en fase de selección para dar a conocer el servicio de software a la medida.
- ✓ Documentar al detalle casos de éxitos y lecciones aprendidas de experiencias en Colombia y otros países.
- ✓ Afinar muy bien la logística de relacionamiento comercial y servicio de soporte en la ciudad de Los Ángeles, para suministrar un precio competitivo en el mercado. Desarrollar e implementar la estructura interna (personal, procesos y recursos) y externa (aliados comerciales y outsourcing) adecuada para soportar muy bien estas funciones. Prever un programa de formador de formadores para los consultores locales e ingenieros pre-ventas.
- ✓ Enfocar el desarrollo de la comercialización a través del aliado estratégico comercial (Agente independiente comercial especializado en el sector de pymes de manufactura, retail y alimentos). Identificar necesidades específicas (servicio y logística de prestación) de los mismos.
- ✓ Personalizar mucho la relación con los clientes con llamadas y visitas por parte de Efraín Castro, gerente general de Software House y del aliado estratégico comercial local a los clientes latinos potenciales de manufactura, retail y alimentos.
- ✓ Desarrollar una misión exploratoria en el corto plazo y desarrollar plan de contactos y establecimiento de relaciones con personas claves del segmento de industria latina manufacturera, alimentos y retail para identificar principales empresas que cumplan con las características del segmento antes mencionado y en los que se detecte necesidades, usos y beneficios acordes con el servicio de solución de software a la medida.
- ✓ Asesorarse muy bien en la elaboración del contrato de alianza comercial y estratégica para evitar futuras demandas o restricciones a las ventas de la empresa. No otorgar exclusividades del servicio ni de zonas o regiones de ventas.
- ✓ Registrar la marca Software House ante las entidades responsables del Registro de la Propiedad Industrial en EEUU.

- ✓ Capacitar en Inglés a personal de *delivery*, soporte, ingenieros pre-venta y directores para facilitar la comunicación y entrada en el segmento manufacturero, retail y alimentos.
- ✓ Lograr un primer proyecto de referencia en un lapso no mayor de un año para ser mostrado como caso de éxito y referencia comercial.
- ✓ Evaluar abrir en Los Ángeles una sucursal, holding u oficina de Software House para Norteamérica.

13.2 Mercado Alterno: México

- ✓ Iniciar la penetración de este mercado en las ciudades de México D.F., Guadalajara – Estado Jalisco y Monterrey Nuevo León ya que en estas se concentran las principales entidades gubernamentales, descentralizadas y federativas en México.
- ✓ Desarrollar y perfeccionar los factores de diferenciación del servicio software a la medida – *Taylor Made* así como transmitir la experiencia internacional de los socios, experticia, certificaciones aplicables, cumplimiento de normas específicas y especialización en entidades gubernamentales, descentralizadas y federativas.
- ✓ Elaborar una ficha técnica del servicio en inglés y español que incluya aspectos relacionados con el modelo de intervención, principales entregables, usos y beneficios para las entidades gubernamentales, descentralizadas y federativas.
- ✓ Actualizar Pagina Web mejorando las características promocionales del servicio (White papers, casos de éxito, casos de estudio, videos promocionales en Youtube o en la pagina, blog, live demo in website, webinars, redes sociales, promoción de eventos y sección de News).
- ✓ Actualizar catálogos y *brochures* orientados a la fuerza comercial de los potenciales aliados estratégicos comerciales en fase de selección para dar a conocer el servicio de software a la medida.

- ✓ Documentar al detalle casos de éxitos y lecciones aprendidas de experiencias en Colombia y otros países.
- ✓ Afinar muy bien la logística de relacionamiento comercial y servicio de soporte en estas ciudades, para suministrar un precio competitivo en el mercado. Desarrollar e implementar la estructura interna (personal, procesos y recursos) y externa (aliados comerciales y outsourcing) adecuada para soportar muy bien estas funciones. Prever un programa de formador de formadores para los consultores locales e ingenieros pre-ventas.
- ✓ Enfocar el desarrollo de la comercialización a través del aliado estratégico comercial (Agente independiente comercial especializado en el sector de entidades gubernamentales, descentralizadas y federativas)
- ✓ Identificar necesidades específicas (servicio y logística de prestación) de los mismos.
- ✓ Personalizar mucho la relación con los clientes con llamadas y visitas por parte de Efraín Castro, gerente general de Software House y del aliado estratégico comercial local a los clientes de entidades gubernamentales, descentralizadas y federativas.
- ✓ Desarrollar una misión exploratoria en el corto plazo y desarrollar plan de contactos y establecimiento de relaciones con personas claves del segmento de entidades gubernamentales, descentralizadas y federativas para identificar principales empresas que cumplan con las características del segmento antes mencionado y en los que se detecte necesidades, usos y beneficios acordes con el servicio de solución de software a la medida.
- ✓ Asesorarse muy bien en la elaboración del contrato de alianza comercial y estratégica para evitar futuras demandas o restricciones a las ventas de la empresa. No otorgar exclusividades del servicio ni de zonas o regiones de ventas.
- ✓ Registrar la marca Software House ante Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial - IMPI.
- ✓ Lograr un primer proyecto de referencia en un lapso no mayor de un año para ser mostrado como caso de éxito y referencia comercial.

- ✓ Evaluar abrir en Ciudad de México una sucursal, holding u oficina de Software House para México.

13.3 Mercado Contingente: Chile

- ✓ Iniciar la penetración de este mercado en la ciudad de Santiago de Chile, ya que en esta se concentran las principales entidades gubernamentales y descentralizadas de Chile.
- ✓ Desarrollar y perfeccionar los factores de diferenciación del servicio software a la medida – *Taylor Made* así como transmitir la experiencia internacional de los socios, experticia, certificaciones aplicables, cumplimiento de normas específicas y especialización en entidades gubernamentales y descentralizadas.
- ✓ Elaborar una ficha técnica del servicio en inglés y español que incluya aspectos relacionados con el modelo de intervención, principales entregables, usos y beneficios para las entidades gubernamentales, descentralizadas y federativas.
- ✓ Actualizar Pagina Web mejorando las características promocionales del servicio (White papers, casos de éxito, casos de estudio, videos promocionales en Youtube o en la pagina, blog, live demo in website, webinars, redes sociales, promoción de eventos y sección de News).
- ✓ Actualizar catálogos y *brochures* orientados a la fuerza comercial de los potenciales aliados estratégicos comerciales en fase de selección para dar a conocer el servicio de software a la medida.
- ✓ Documentar al detalle casos de éxitos y lecciones aprendidas de experiencias en Colombia y otros países.
- ✓ Afinar muy bien la logística de relacionamiento comercial y servicio de soporte en estas ciudades, para suministrar un precio competitivo en el mercado. Desarrollar e implementar la estructura interna (personal, procesos y recursos) y externa (aliados comerciales y outsourcing) adecuada para soportar muy bien estas funciones. Prever un programa de

formador de formadores para los consultores locales e ingenieros preventas.

- ✓ Enfocar el desarrollo de la comercialización a través del aliado estratégico comercial (Agente independiente comercial especializado en el sector de entidades gubernamentales y descentralizadas).
- ✓ Identificar necesidades específicas (servicio y logística de prestación) de los mismos.
- ✓ Personalizar mucho la relación con los clientes con llamadas y visitas por parte de Efraín Castro, gerente general de Software House y del aliado estratégico comercial local a los clientes de entidades gubernamentales y descentralizadas.
- ✓ Desarrollar una misión exploratoria en el corto plazo y desarrollar plan de contactos y establecimiento de relaciones con personas claves del segmento de entidades gubernamentales y descentralizadas para identificar principales empresas que cumplan con las características del segmento antes mencionado y en los que se detecte necesidades, usos y beneficios acordes con el servicio de solución de software a la medida.
- ✓ Asesorarse muy bien en la elaboración del contrato de alianza comercial y estratégica para evitar futuras demandas o restricciones a las ventas de la empresa. No otorgar exclusividades del servicio ni de zonas o regiones de ventas.
- ✓ Registrar la marca Software House ante la Dirección de Signos Distintivos de INDECOPI.
- ✓ Lograr un primer proyecto de referencia en un lapso no mayor de un año para ser mostrado como caso de éxito y referencia comercial.
- ✓ Evaluar abrir en Santiago de Chile una sucursal, holding u oficina de Software House para Chile.

CAPITULO3:

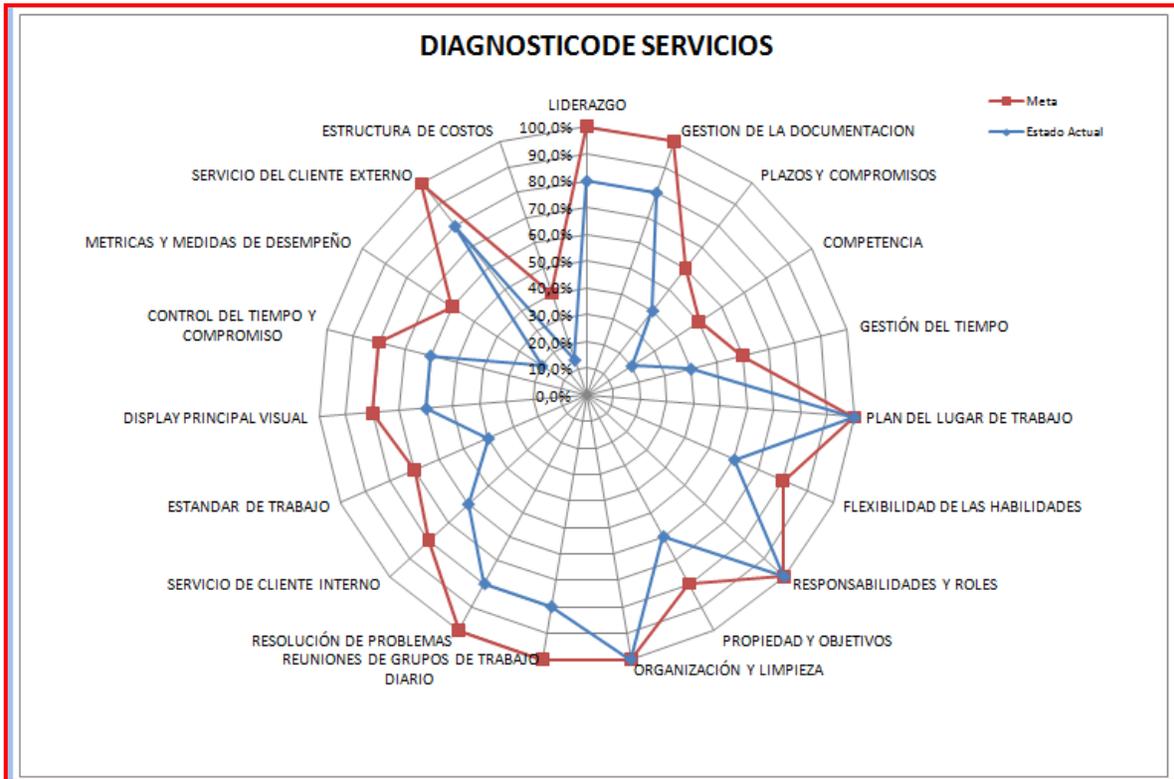
MEJORAMIENTO DEL SERVICIO A EXPORTAR

Otro factor de preocupación para los empresarios consiste en conocer en forma precisa y oportuna los costos de los productos producidos, así como la incidencia o participación de gastos generales en la producción, de igual forma establecer el número de unidades mínimas que le permitan a la empresa cubrir dichos costos y gastos.

La implementación de esta herramienta permitirá conocer la realidad frente al proceso de producción con respecto al mercado nacional como al extranjero es pieza clave para que las empresas que se encuentran dentro del programa Expopyme logren alta competitividad en los mercados externos.

Por ello, se ha desarrollado una metodología que permite de una manera práctica, transferir el conocimiento al empresario para definir los costos en que debe incurrir para hacer exitosa su empresa.

14. Pre Diagnostico



14.1 Liderazgo

El gerente general de Software House, es quien por su experiencia y conocimiento del negocio asume el liderazgo y empuje gerencial que ha permitido maximizar los resultados de la empresa en el presente año, superando niveles históricos de ventas. De igual forma, la gerencia tomó la determinación de redefinir el área de soporte, empoderando un ingeniero senior para dicha función.

Por otra parte la gerencia se ha concentrado el presente año en la gestión comercial y búsqueda de nuevos negocios, con excelentes resultados, sin embargo, el objetivo es definir una gerencia comercial, liberando al área de cargas administrativas, para dedicar mayor tiempo en el desarrollo estratégico de la empresa.

14.2 Gestión de la Documentación

Existen dos servidores centrales, pero hay indisciplina por parte de los ingenieros en la custodia de la información. Se hacen grandes esfuerzos para que no se generen documentos innecesarios y que las carpetas sean de fácil acceso.

La Compañía cuenta con políticas de seguridad informática, con una estructura liviana y rentable de acuerdo a la operación que maneja, pero aún no ha aplicado a la obtención de acreditaciones o certificaciones tipo IT Mark o CMMI.

14.3 Plazos y compromisos

Toda la estructura empresarial está enfocada en función de la atención y servicio al cliente, en cuanto a procesos administrativos, atención telefónica, soporte y mantenimiento, por lo que se hace especial seguimiento al cumplimiento de plazos y compromisos pactados con el cliente.

14.4 Competencia

El proceso de competencias ha sido fundamental dentro del programa Expopyme y se encuentra en la primera parte del trabajo. El personal de nivel de ingenieros es de perfil estructural y con experiencia en el área de influencia.

14.5 Gestión del tiempo

La empresa planea bien las jornadas de trabajo, no se generan tiempos extras. El horario de trabajo es de 7:00 a 5:30, y una hora de almuerzo. Existe cierta renuencia a este horario pero el cambio se está dando. Por lo que, el objetivo principal es desarrollar eficiencia en el talento humano logrando equilibrio entre los compromisos de la empresa y el tiempo personal y familiar.

14.6 Plan del lugar de trabajo

La compañía funciona en la sede actual hace aproximadamente 10 años. Las instalaciones permanecen identificadas y en estado de orden y organización, para

el tamaño de las instalaciones la estructura esta subutilizada en un 30%, aproximadamente.

14.7 Flexibilidad de las habilidades

Debido a la naturaleza técnica del negocio, se requieren personas con perfiles altos en consultoría comercial de venta de intangibles. Igualmente el tema de operaciones necesita ingenieros altamente calificados, por lo que la ausencia de personal es crítica y difícil de suplir.

La compañía desarrolla talleres de simulación del software y polivalencias en el personal técnico.

14.8 Responsabilidades y roles

Se hacen reuniones semanales de evaluación de desempeño para optimizar el tema de responsabilidades y roles. Existen comités de índole técnico y comercial.

14.9 Organización y limpieza

No existe un plan formalmente documentado pero el tema de organización y limpieza, ya que este tema es parte de la cultura organizacional de la empresa.

14.10 Reuniones de grupos de trabajo diario

Se hacen reuniones semanales por áreas y una vez por mes se hace una reunión general de todo el equipo de trabajo. La asistencia siempre es del 100% tanto a las reuniones semanales como a las mensuales.

14.11 Resolución de problemas

Canal de comunicación entre soporte y desarrollo (módulo de servicio al cliente) es la herramienta que se utiliza para la resolución de problemas.

14.12 Servicio de cliente interno

Se están estableciendo los indicadores de desempeño con base en competencias.

14.13 Display principal visual

El módulo de servicio al cliente es el tablero de resultados para el área de soporte y desarrollo. No existe un display visual físico como tal pero este módulo se alimenta diariamente y de ahí se sacan los indicadores de desempeño.

14.14 Control del tiempo y compromiso

No se miden los porcentajes de ausentismo, rotación y los retardos se están empezando a controlar. Igualmente, la rotación de personal es más alta de lo que se quiere.

14.15 Métricas y medidas de desempeño

Se está iniciando proceso de implementación.

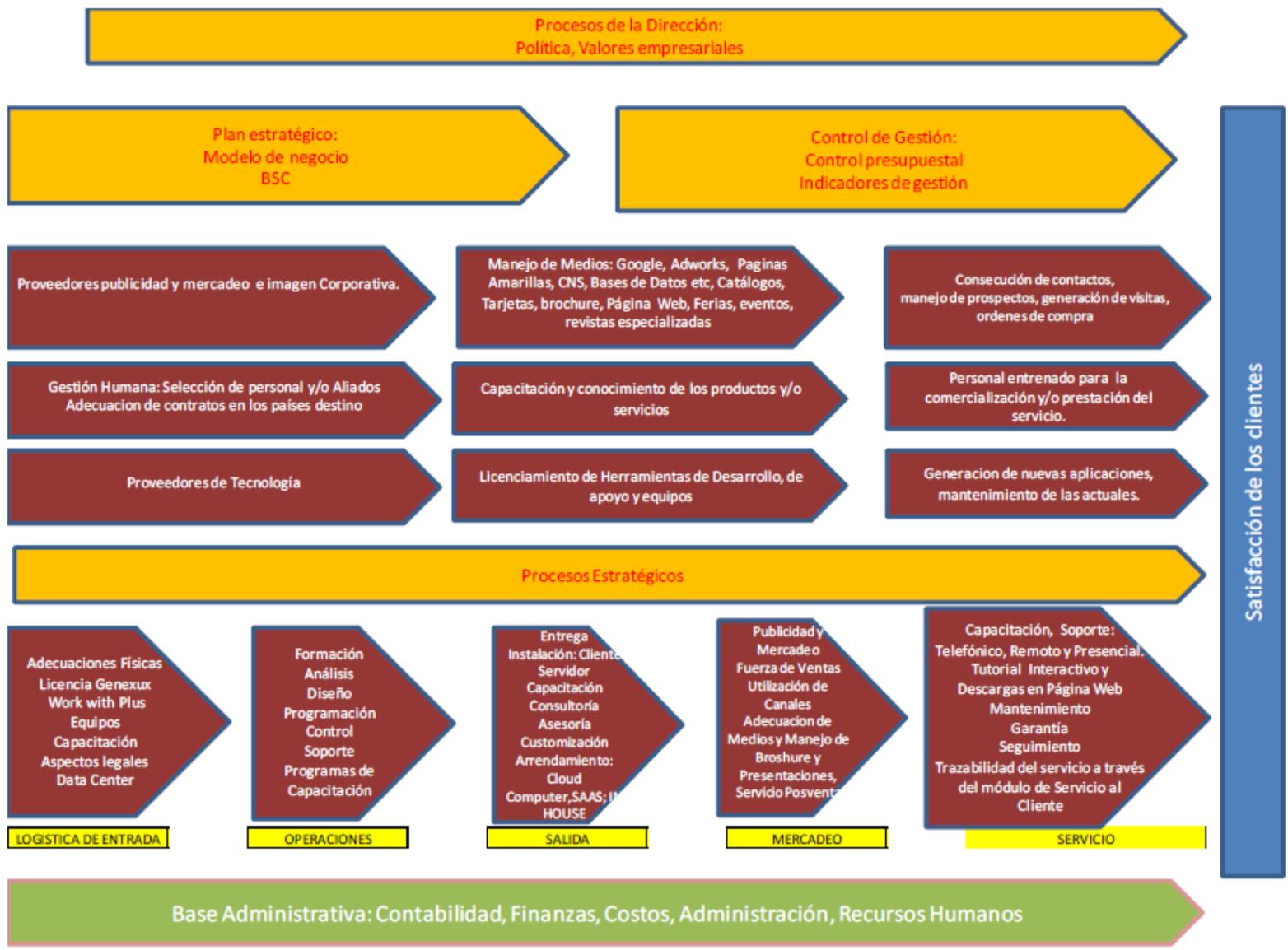
14.16 Servicio del cliente externo

Se hacen esfuerzos constantes para que el departamento de soporte sea el mayor cumplidor con las necesidades y requerimientos del cliente externo.

14.17 Estructura de costos

En el desarrollo de la presente consultoría, se elaborara la base para estimación de costos del los proyectos de software a la medida.

15. Mapeo de la Cadena de Valor



16. Identificación de Oportunidades de Mejora

La empresa debe descentralizar la toma de decisiones en la gerencia general, debe ampliar y fortalecer la gestión comercial, puesto que hoy día las ventas dependen 100% de la gestión de la gerencia.

La empresa debe fortalecer y generar polivalencias en los ingenieros del área técnica para eliminar traumatismo por ausencia de alguno de ellos. Además de revisar la imagen corporativa, teniendo en cuenta el lanzamiento de nuevos productos.

17. Ficha Técnica del Servicio a Exportar

Normalmente los requerimientos técnicos se refieren a plataformas de trabajo (FOX; SQL), especificaciones de equipos (Procesador, Memoria, Disco y Sistema Operativo); Concentradores de red, cableado estructurado, procedimiento para copias externas.

La definición de las características del hardware requiere de un análisis individual ya que estas varían de acuerdo al número de usuarios o estaciones en las cuales se instale nuestro sistema, también depende de otros parámetros variables en cada una de las empresas; sin embargo sugerimos unas características mínimas que deben ser tenidas en cuenta, en el momento de realizar la evaluación del software que aquí estamos proponiendo; si sus equipos tienen capacidades superiores a las sugeridas, el rendimiento será mejor:

	VERSION WINDOWS	VERSION SQL
SERVIDOR		
Procesador	Pentium Core 2 Duo	Xeón
Memoria	2 Giga (*)	2 Gigas (**)
Disco	80 Gigas	40 Gigas
Software	XP Professional Sp3	W. Server 2000, 2003, 2008 /Linux
CLIENTES		
Procesador	Pentium IV a 2.8 Mghz	Pentium Dual Core
Memoria	1 Giga	1 Giga
Disco	40 Gigas	40 Gigas
Software	XP profesional Sp3	XP profesional Sp3

(*) Aumentar 1 Giga por cada 10 usuarios adicionales.

(**) Aumentar 2 Giga por cada 50 usuarios adicionales.

REDES

- ✓ Concentradores Hub < 8 Usuarios Switch >= 8 Usuarios
- ✓ Cableado Estructurado, Certificado punto a punto.
- ✓ Aunque no es obligatorio se sugiere tener una unidad para elaboración de backups en cinta o preferiblemente en CD.
- ✓ Contar con impresoras de matriz de punto para la generación de informes de trabajo.

18. Costos del producto a exportar

Se analizaron las etapas de la cadena de valor que afectan el desarrollo del servicio DESARROLLO A LA MEDIDA por medio de la matriz de costeo desarrollada a la empresa, en la cual se sensibilizaron variables que permiten analizar escenarios y tomar decisiones estratégicas de costos y precios de venta.

18.1 Costos de mano de obra directa (personal técnico)

1 NOMINA, 2 INTREGRAL 3 SERVICIOS	Carga Prestacional	Costo total Recursos Humanos mas carga prestacional	Costo hora/ hombre
1	1,53	7.650.000	47.813
1	1,53	4.590.000	28.688
1	1,53	3.825.000	23.906
1	1,53	1.836.000	11.475
1	1,53	994.500	6.216
5		18.895.500	118.097

Esta primera matriz establece la nomina de mano de obra directa necesaria para el desarrollo de la versión del servicio estudiado. Es quizá el rubro más representativo dentro de la estructura de costos del proyecto, el costo hora/hombre del equipo de ingenieros esta en \$118.097.

18.2 Tiempo del Recurso Humano

Cargo	Valor Hora	Induccion o Entrenamiento	Analisis	Diseño	Programacion	Control	soporte	Programas de Capacitacion	Numero de Personas	Total Horas	Costo Hora Hombre	Participacion % Horas
Gerente General (20%)	47.613		32	0	0	0	0	0	1	32	1.530.000	7%
Director de Proyectos (25%)	28.688	40	0	0	0	0	0	0	1	40	1.147.500	8%
Programador Senior Genexus (100)	23.906	5	20	15	120	0			1	160	3.625.000	34%
Programador Junior Genexus (100)	11.475	5	20	15	120	0			1	160	1.836.000	34%
Tester Genexus (50%)	6.216		0			80			1	80	497.250	17%
Horas por etapa		50	72	30	240	80	0	0	5	472	8.835.750	100%
Part. %		10,6%	15,3%	6,4%	50,8%	16,9%	0,0%	0,0%		Costo Mano de obra Directa	18.720	

La matriz de tiempo del recurso humano permite establecer en horas la intervención de cada perfil técnico en cada una de las etapas neutrales de la cadena de valor. Es importante mencionar, que la mayor cantidad de mano de obra se concentra en las etapas de diseño, programación y control, logrando que las medidas de investigación y supervisión sean eficientes en las fases de análisis y diseño.

18.3 Hardware y Software

FASES	Herramienta	Detalle	Cantidad	Valor cotizado	Costo total	Se tiene o no	REQUIERE LICENCIA?
Induccion o Entrenamiento				-	-		No
				-	-		No
				-	-		No
				-	-		No
				-	-		No
Induccion o Entrenamiento				-	-		No
				-	-		No
				-	-		No
				-	-		No
				-	-		No
Diseño				-	-		No
				-	-		No
				-	-		No
				-	-		No
				-	-		No
Programación				-	-		No
				-	-		No
				-	-		No
				-	-		No
				-	-		No
Pruebas				-	-		No
				-	-		No
				-	-		No
				-	-		No
				-	-		No
Ajustes				-	-		No
				-	-		No
				-	-		No
				-	-		No
				-	-		No
Control				-	-		No
				-	-		No
				-	-		No
				-	-		No
				-	-		No
Ajustes				-	-		No
Pruebas				-	-		No
Construcción				-	-		No
CAPACITACION				-	416.667		No
Data Center	Según Condiciones						
Sevidor Genexus	Máquina		1	2.290.000,00	63.611		No
Equipos cliente	Máquina		2	1.800.000,00	300.000		No
SW GENEXJS	Software		1	13.026.552	723.697		SI
WORK WITH PLUS	Software		2	1.348.373	224.729		SI
				-	1.726.704		
INVERSIONES TOTALES						MESES AMORT.	
Sevidor Genexus	Máquina		1	2.290.000,00	2.290.000,00	36	63.611
Equipos cliente	Máquina		2	1.800.000,00	3.600.000,00	12	300.000
SW GENEXJS	Software		2	13.026.552	26.053.104,00	36	723.697
WORK WITH PLUS	Software		2	1.348.373	2.696.746,00	12	224.729
Capacitacion			1	5.000.000	5.000.000,00	12	416.667
					39.639.850,00		3.303.321

En la matriz de inversión de hardware y software se incluyen los activos y programas directamente atribuibles al proyecto. Se recomienda amortizar dichas inversiones entre 12 y 36 meses.

			Inversión Inicial	Inversión total	Meses	Amortización
Maquina		1	2.290.000,00	2.290.000,00	36	63.611
Máquina		2	1.800.000,00	3.600.000,00	12	300.000
Software		2	13.026.552	26.053.104,00	36	723.697
Software		2	1.348.373	2.696.746,00	12	224.729
		1	5.000.000	5.000.000,00	12	416.667

18.4 Costos fijos por centro de Costos

GASTOS FIJOS		MONTO PROMEDIO MES\$
5	GASTOS	46.834.254
51	OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	41.579.989
5105	GASTOS DE PERSONAL	31.379.348
5110	HONORARIOS	469.444
5115	IMPUESTOS	762.889
5120	ARRENDAMIENTOS	746.734
5125	CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	0
5130	SEGUROS	363.111
5135	SERVICIOS	2.641.719
5140	GASTOS LEGALES	257.939
5145	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	393.231
5150	ADECUACIÓN E INSTALACIÓN	599.787
5155	GASTOS DE VIAJE	0
5160	DEPRECIACIONES	663.872
5165	AMORTIZACIONES	226.060
5195	DIVERSOS	3.055.854
5199	PROVISIONES	0
52	OPERACIONALES DE VENTAS	5.254.265
5205	GASTOS DE PERSONAL	0
5210	HONORARIOS	0
5215	IMPUESTOS	0
5220	ARRENDAMIENTOS	3.282.853
5230	SEGUROS	0
5235	SERVICIOS	1.851.745
5240		0
5255	GASTOS DE VIAJE	0
5295	DIVERSOS	119.667

CENTRO DE COSTO	Gerencia		OPERACIONES				COMERCIAL									Total
	Administrativa	General	DIRECCION	DESARROLLO	CONTROL	SOPORTE	DIRECCION	CONSULTOR	TELEMERCADEO	APRENDIZ	OTROS					
Personas	3	1	1	2	2	4			1	1						15
M2	80	30	8	8	6	25	10	12	8	5	200	0	0	0	0	392
Ponderacion	20%	7%	4%	8%	7%	17%	1%	2%	4%	4%	26%	0%	0%	0%	0%	100%
Asignacion de costo fijo /cc	9462430,82	3353268,83	2039042,33	3600184,12	3480708,98	7738006,35	597375,68	716850,82	2039042,33	1859829,63	11947513,66	0,00	0,00	0,00	0,00	46.834.253,56
Participa en el servicio	S	S	S	S	S	S	N	N	N	N	N	S	S	S	S	S
Nivel e intervencion en el servicio	20%	50%	50%	50%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
Costo del CC	1.892.486	1.676.634	1.019.521	1.800.092	348.071	773.801	59.738	71.685	203.904	185.983	1.194.751	0	0	0	0	0
Costo atribuible por costo fijo por cc	1.892.486	1.676.634	1.019.521	1.800.092	348.071	773.801	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 7.510.605,34

De los costos fijos mensuales de la empresa, por prorratio y por participación de las áreas administrativas en el proyecto, le corresponde 7,5 millones de costo y gastos administrativos.

18.5 Resumen Costeo del modelo de costeo

Resumen Costeo		
Rubro	PESOS	% Precio
Tiempos Recursos Humanos	8.835.750	32,77%
Hardware y Software	1.728.704	6,41%
Costo fijo Centros de Costo		0,00%
Polizas de seguro directas de proyecto (cumplimiento, anticipos etc)	0	
Oficina Peru		
Pasajes		
Viaticos	0	0,00%
Subtotal antes de seguros e impuestos	10.564.454	39,18%
Comision Comercial	1.056.445	10,00%
Subtotal antes de Imprevistos y costo financiero	11.620.899	43,10%
Riesgo estimado e imprevistos	1.743.135	15,00%
Costo Financiero	116.209	1,00%
Costo total estimado del proyecto	13.480.243	50,00%
Utilidad	13.480.243	50,00%
PRECIO DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO \$ EXWORD	26.960.486	
TOTAL HORAS	472	
VALOR HORA TODO COSTO \$	57.120	
PRECIO DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO US\$ EXWORD	14.797	
VALOR HORA TODO COSTO US\$	31	

Teniendo en cuenta los escenarios de interacción en la venta del servicio, amortización y recuperación de la inversión inicial a continuación se presentan los cálculos de rentabilidad y precio exword del servicio Desarrollo a la Medida:

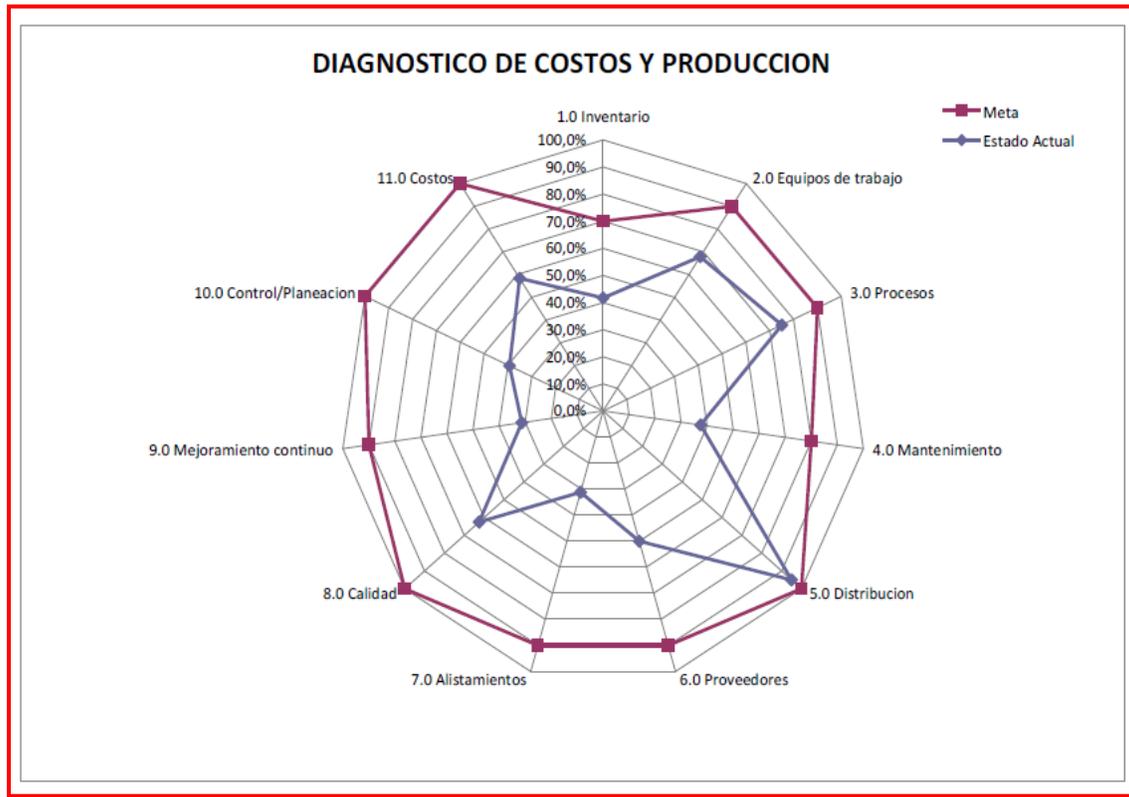
Costo total de produccion	80.881.459
inversion amortizable	39.639.850
Inversion total	120.521.309
Precio promedio mes	2.400.000
Precio arrendamiento de referencia mercado	80.000
Numero de usuarios/ modulo	30
Numero de clientes	74
Punto de equilibrio	57.078.691
Clientes facturando mensualmente	6,17
Facturacion mes	14.800.000
Facturacion año	177.600.000
Retorno de la inversion años	1,47
Una vez recuperada la inversion	
Precio de venta	2.400.000
Numero de clientes	74
Ingresos totales mes	177.600.000
Costos indirectos atribuibles admon ventas etc	0
Costos mano de obra directa soporte y mto	27.999.000
Otros Costos	5.466.000
Costo total producto Iterando	33.465.000
Rentabilidad operativa	81,16%

19. Propuesta de mejoras sugeridas a implementar

Dentro del análisis y diseño de la matriz de costo, es importante que la empresa establezca si el Desarrollo a la Medida, el cual se va a exportar, apalanque costos y gastos fijos de administración y ventas, para llegar al mercado externo con precios, más competitivos. Por otra parte como el ERP es modular, se le presenta a la gerencia la sugerencia de iniciar el desarrollo por los módulos de producción tales como planeación y control de producción, inventarios y costos, teniendo en cuenta la fortaleza de la empresa en la producción.

20. Diagnostico final

En la fase de diagnostico final se evidencia el impacto en la mejora de las variables de producción gracias a la consultoría de costos.



21. Recomendaciones del diagnóstico de costos y producción por parte del consultor Wilson Camargo López

Es importante causar contablemente los costos y gastos de operación y administrativos inherentes a los cargos desempeñados por los dueños de la empresa, igualmente tenerlos en cuenta en las estructuras de costeo de los proyectos

Se debe estructurar la fuerza de ventas y equipo comercial para abordar el mercado nacional e internacional

- ✓ Implementar matriz de costos aportada por el consultor para el costeo de los proyectos de software a la medida.
- ✓ En las fases de costeo y presupuesto de los proyectos, tener en cuenta factores de riesgo por tiempos técnicos, financieros y jurídicos, estimados entre el 20% y 35% del valor total del proyecto.
- ✓ Implementar una estructura de compensación flexible y variable para todo el personal definiendo bases de salario variables atadas a resultados tales como disminución en los tiempos de entrega de los proyectos.

- ✓ Cada proyecto debe contar con un gerente o director, el cual más que ser experto en software debe ser un excelente administrador de recursos.
- ✓ No asignar más de tres proyectos por cada director.
- ✓ Aplicar diagramas de Gantt al desglose de tareas de cada proyecto con las métricas de seguimiento y control para cada una, atada a las comisiones de éxito del equipo responsable de cada proyecto.
- ✓ Definir en la estructura contable de la compañía centros de costos para separar las fuentes de costos y gastos, facilitando el análisis mensual por cada unidad de negocio.
- ✓ Definir en el portafolio de la compañía, unidades estratégicas de negocio, por ejemplo producción de software a la medida, proyectos de desarrollo, ERP sector estatal actual, mantenimiento y soporte etc.
- ✓ Facturar y cobrar mensualmente todos los servicios prestados con su respectiva contabilización, no acumular cobros y facturas para el final de del periodo.
- ✓ Implementar hábitos de vigilancia tecnología, para permanecer alerta a los cambios y señales del mercado de ERPs y de tecnología. Este rol debe ser a nivel de gerencia general, con enfoque de gerencia de proyectos.
- ✓ Explorar el canal de consultoría empresarial, en el sector privado, capacitación a nivel de universidades y empresarios como canal de venta, desarrollar learning como estrategia de penetración del mercado internacional.
- ✓ Tercerizar servicios de data center con proveedores internacionales, para el bodegaje y tráfico de datos de los clientes usuarios del Desarrollo a la medida.
- ✓ Adelantar campaña de mercado para ir familiarizando a los clientes actuales que se encuentran en la modalidad cliente servidor, con el arrendamiento bajo cloud computing, instalar pruebas piloto y desarrollar el aplicativo de la mano con los clientes, buscando suficiencia técnica y fidelización.
- ✓ El desarrollo del nuevo Desarrollo a la medida, debe hacerse con celeridad, teniendo en cuenta que el avance de tecnología es bastante rápido. Una vez se tenga el desarrollo básico, someterlo a pruebas de campo, en clientes fidelizados.

- ✓ Evaluar estratégicamente si el producto a exportar no debe asumir costos y gastos indirectos, para ser más competitivo en el exterior.
- ✓ Los desarrollos del nuevo proyecto desarrollo a la medida, capitalizarlo como intangibles para luego amortizarlos cuando empiece el retorno de la inversión vía ventas.
 - ✓ Dentro del desarrollo comercial, establecer un cargo de servicio al cliente.
 - ✓ Evaluar sector de de manufactura como foco de negocios, teniendo en cuenta TLC con Estados Unidos.
 - ✓ Implementación de una CRM para prospectar clientes y gestión de telemarketing.
 - ✓ Evaluar estrategia de asociatividad con un partners local para desarrollar el mercado
 - ✓ Evaluar penetrar el mercado a través e learning con universidades e instituciones educativas.
 - ✓ Buscar aliados en los países de interés, empresas de consultoría locales.
 - ✓ Desarrollar e implementar el departamento de investigación y desarrollo dentro de la empresa.
 - ✓ Evaluar cargas laborales del personal en la actualidad se dedica una gran parte del tiempo al soporte operativo de los cliente y menos tiempo al desarrollo e investigación para nuevos productos y aplicativos.
 - ✓ Establecer una estructura de gobierno corporativo, asamblea de socios, junta directiva y organigrama operacional.

CAPITULO 4

SIMULACIÓN DE VENTA INTERNACIONAL

Esta metodología es una guía y herramienta que le permite a los gerentes de las empresas productoras de bienes tangibles hacer un diagnóstico del AREA internacional de la empresa con el fin de identificar el proceso y procedimiento formal de exportación, la planeación de la logística internacional , instrumentos de pago, precios internacionales , y manejo del régimen aduanero y cambiario con el propósito que al empresa cuenta con las herramientas necesarias para poder negociar a los mercados internacionales.

22. Diagnostico inicial

En el diagnóstico inicial para la consultoría de comercio exterior, se tuvieron en cuenta siete variables: Proceso de exportación, distribución física internacional, intermediarios de servicios, términos de negociación, precios internacionales, incentivos a la exportación y régimen cambiario.

En primer lugar al evaluar la variable de proceso de exportación, se encontró que en la empresa conoce parcialmente la conveniencia y el tiempo para registrarse como exportador ante la DIAN y los pasos del proceso y documentos requeridos en el país de origen y de destino, para exportar. Adicionalmente, la empresa conoce a cabalidad cuales son los criterios de origen de su servicio para los países objetivo, alterno y contingente. Por lo tanto, frente a los elementos evaluados en esta variable la empresa se encuentra en un regular estado actual, debido a que no alcanza la meta establecida para este factor, con un porcentaje del 70%.

1	PROCESO DE EXPORTACIÓN	Respuesta	2
a	Conoce la conveniencia y el tiempo para registrarse como exportador ante la DIAN?	parcial	0,5
b	conoce los pasos del proceso y documentos para exportar (EN ORIGEN Y DESTINO)	parcial	0,5
c	Conoce los criterios de origen de su producto para los paises Objetivo, Alterno y Contingente?	si	1

Por otro lado, al evaluar la variable de distribución física internacional, se logró identificar que la empresa no tiene definidos y asignados los responsables para el desarrollo de cada una de las etapas del proceso de exportación, adicionalmente la empresa no conoce el proceso de distribución física internacional ni sus costos o impacto en el precio final de exportación, además no se ha definido el tiempo de entrega al cliente internacional y la empresa conoce parcialmente los documentos en origen y destino requeridos para el proceso de exportación. Por lo tanto, la empresa se encuentra lejos del estado ideal o meta ya que se encuentra en un porcentaje de cumplimiento del 35% mientras la meta es del 88%.

2	LOGISTICA Y DFI - DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL	Respuesta	1,5
a	La empresa conoce el proceso de la distribución física internacional, sus costos y su impacto en el precio de exportación.	no	0
b	La empresa tiene definido el tiempo de entrega al cliente internacional.	no	0
c	Conoce los documentos en origen y destino requeridos para el proceso de exportacion	no	0
d	Tiene definidos los responsables en su empresa para cada etapa en el proceso de exportacion?	si	1
e	La empresa toma las precauciones suficientes para evitar la introducción de drogas ilícitas en su mercancía de exportación.	PARCIAL	0,5

La variable de intermediarios de servicios, se encuentra lejos del estado ideal o meta, ya que la empresa al ser proveedora de servicios de tecnología no necesita de la intervención de intermediarios como la SIA o agente de carga. Por lo tanto el estado actual de esta variable es del 20%.

3	INTERMEDIARIOS DE SERVICIOS DFI	Respuestas: SI - NO - Parcial	1,5
a	Cuenta con intermediarios de servicios de DFI (Agentes aduaneros, transportadores, seguros, SIAS)	no	0
b	Tiene establecidos los criterios de selección de intermediarios	no	0
c	Ha formalizado su relación mediante contratos con los intermediarios	no	0
d	Conoce la participación del costo de servicio de contratación en el precio de venta internacional	si	1
e	Tiene identificada la matriz de selección de AGENTES DE ADUANA y/o Operadores Logísticos	NO	0
f		PARCIAL	0,5

Al evaluar la variable, términos de negociación se encontró que la empresa tiene definida y tiene preferencia sobre una modalidad de pago para la venta de su servicio, por ello conoce las ventajas y/o debilidades de cada una de estas modalidades. Sin embargo, la empresa no conoce ni identifica, cuales son las diferentes modalidades de pago internacional y no conoce los costos asociados a cada una de ellas. Con esta evaluación, se encontró un 40% de cumplimiento de los elementos de esta variable, sin embargo la meta es del 100%.

4	TERMINOS DE NEGOCIACION	Respuesta	2
a	La empresa conoce las diferentes modalidades de pago internacional	si	1
b	La empresa conoce los costos asociados a las diferentes modalidades de pago internacional	si	1
c	la empresa conoce las ventajas y debilidades de cada una de las modalidades de pago	no	0
d	Tiene definida una política comercial para el país de destino (Lista de precios, formas de pago, descuentos financieros y por volumen, garantías y procedimiento de reclamos, tiempos de entrega, otros según producto)	no	0
e	Tiene definida o establecida la modalidad de pago de su preferencia para la venta de su producto?	no	0

Adicionalmente, en la evaluación de la variable de precios internacionales, se encontró que la empresa conoce y tiene establecido el precio de venta de su servicio en Colombia, sin embargo no tiene definidos los términos de negociación, ni conoce el impacto de la variación del dólar en su producto, por ello la variable se encuentra en un estado de cumplimiento actual del 67%, cumpliendo con el estado ideal.

5	PRECIOS INTERNACIONALES	Respuesta	2
a	Tiene definidos los términos de negociación (INCOTERMS) y los puertos de entrega de la mercancía.	SI	1
b	Tiene identificado el precio EXW (FCA) de su producto a exportar	no	0
c	Conoce y tiene establecido el impacto de la variación del dólar en su producto?	SI	1

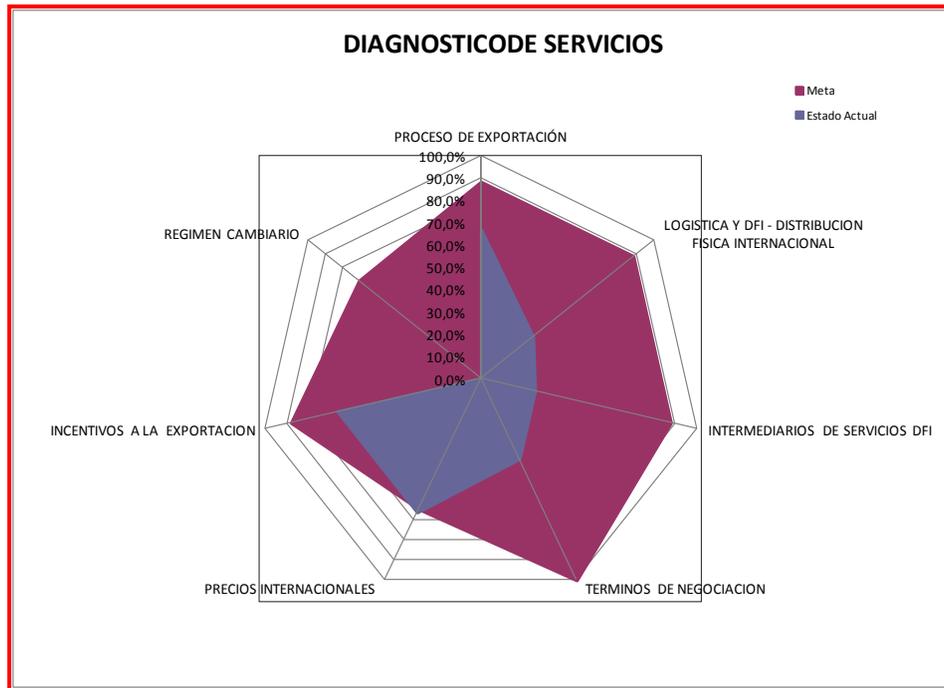
En cuanto a la variable de incentivos a la exportación, la empresa conoce los incentivos del gobierno a la exportación de servicios; así como no aplicabilidad de los incentivos ofrecidos por el gobierno como zonas francas, plan vallejo, entre otras, debido a ello la empresa ha evaluado la conveniencia de su posible utilización. Debido a lo anterior, la empresa se encuentra cercana a la meta con un valor de 70%.

6	INCENTIVOS A LA EXPORTACION	Respuesta	2
a	Conoce los incentivos del gobierno para exportar servicios	SI	1
b	La empresa conoce incentivos a la exportacion (Plan Vallejo, Zonas francas, Comercializadoras internacionales, CERT)	na	FALSO
c	La empresa ha evaluado la conveniencia de su posible utilizacion.	si	1

Por último se encuentra la variable del régimen cambiario, la cual al ser evaluada se encontró que la empresa no conoce las sanciones cambiarias y el plazo para el reintegro de divisas y tampoco las implicaciones y/o consecuencias de no pago por parte de su cliente, adicionalmente la empresa no conoce cuales son las modalidades de reintegro de divisas. Por lo tanto, el estado de cumplimiento de esta variable es del 0%.

7	REGIMEN CAMBIARIO	Respuesta	0
a	Conoce Las diferentes modalidades de reintegro de divisas	no	0
b	Conoce el plazo para el reintegro de exportaciones	no	0
c	Conoce las implicaciones de no pago por parte de su cliente	no	0
d	Conoce las sanciones cambiarias	no	0

En conclusión, la empresa debe realizar una investigación exhaustiva acerca de las posibles formas de prestar sus servicios en el exterior y sus términos de negociación, que hacen referencia a las modalidades de pago por parte de sus clientes. Adicionalmente es importante que la empresa se informe acerca del régimen cambiario y su impacto en las exportaciones. Por último, es importante conocer los incentivos a la exportación ya que pueden generar un beneficio significativo para la empresa.



23. Procedimiento y documentos de exportación del servicio

23.1 Estudio de mercado y localización de la demanda potencial

La exportación requiere inicialmente de una selección de mercados, donde se determinen las características específicas del país o región a donde se quiere exportar: precio de la exportación, el país o región, vistos buenos, impuestos y otros factores que están involucrados en el proceso de venta en el exterior. Para esto Usted cuenta con herramientas como la Inteligencia de Mercados (Ministerio Comercio, Industria y Turismo, ¿Qué hacer para exportar?, 22 de Junio de 2012)

Tenga en cuenta que es indispensable conocer los modos de exportación de servicios, ya que esto determina, no solo la exportación del servicio, sino el análisis de la condición tributaria en el país destino al momento de elaborar el contrato y, por consiguiente, al momento de facturar:

✓ Modo 1: Comercio Transfronterizo

Corresponde esta modalidad de suministro al comercio que se realiza entre dos países, en el cual los servicios cruzan la frontera, sin desplazamiento de las

personas. El proveedor del servicio NO se desplaza, ni establece presencia en el país que se consume el servicio. De la misma manera, el receptor del servicio permanece en su país. Ejemplos:

- Estudios de consultoría realizados en un país y remitidos posteriormente al exterior, a través de correo postal, correo electrónico u otro medio similar
- Software diseñado en el país proveedor y enviado por correo electrónico.
- Estudio de opinión elaborado en el país proveedor para ser enviado al exterior.
- Planos o diseños elaborados en el país proveedor y remitidos al exterior a través de correo o servicio de telecomunicaciones.
- Transferencia bancaria de dinero.

✓ Modo 2: Movimiento de Personas

Bajo esta modalidad un proveedor de servicios, extranjero o residente en el exterior, se desplaza físicamente a otro país para suministrar un servicio.

Ejemplos:

- El traslado de un docente colombiano al exterior para realizar una capacitación por un período limitado de tiempo
- El desplazamiento de un ingeniero colombiano a otro país a evaluar el funcionamiento de una unidad productiva
- El traslado de un consultor colombiano al exterior a desarrollar una aplicación informática, o un modelo económico o a elaborar un proyecto de legislación tributaria, aduanera, etc.

✓ Modo 3: Movimiento de Consumidores

Corresponde al suministro de un servicio en un país, a un consumidor residente en otro país. El consumo en el extranjero implica el traslado del consumidor al país proveedor y se presenta, entre otros casos en:

- Asistencia médica suministrada en el país proveedor a pacientes extranjeros o nacionales no residentes en el país.
- Servicios educativos recibidos por estudiantes no residentes en el país que los suministra.

- Reparación de buques o aeronaves matriculados o registrados en país extranjero.
- ✓ Modo 4: Presencia Comercial
- Consiste en el suministro de un servicio mediante la presencia comercial permanente del proveedor extranjero en el país receptor del servicio, a través del establecimiento en su territorio de una persona jurídica, de conformidad con la legislación del país receptor en materia de establecimiento y operación. No exige la presencia de personas físicas extranjeras por que el personal de la oficina del proveedor extranjero puede ser exclusivamente local.

Ejemplos de este modo:

- Establecimiento de sucursales o agencias para suministrar servicios bancarios, de asesoramiento jurídico o de comunicaciones
- Firma de ingenieros que se establece en otro país para prestar en él sus servicios
- Apertura de una oficina en el exterior para comercializar productos
- Filiales y subsidiarias de empresas que se establecen en otro territorio para prestar servicios o producir o comercializar bienes.

Para el caso de Software House los modos de exportación de servicio que se van a utilizar son los de Movimiento de Personas y posteriormente Presencia Comercial.

23.2 Registro como exportador

El Gobierno Nacional ha expedido el Decreto 2788 del 31 de agosto de 2004 de Ministerio de Hacienda, por el cual se reglamenta el Registro Único Tributario (RUT), el cual se constituye como el nuevo y único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN. Para adelantar actividades de exportación, se debe tramitar el registro especificando las casillas correspondientes a exportación de servicios:

- ✓ Casilla 55: Forma de exportación (se debe escoger entre 1- directo, 2- indirecto o 3- directo e indirecto)

- ✓ Casilla 56: Tipo de exportación (se debe escoger entre 2- Servicios o 3- Bienes y servicios)
- ✓ Casilla 57: Modo (se debe escoger el modo de servicio a exportar)
- ✓ Casilla 58: CPC (se debe incluir el código CPC del servicio correspondiente, a 2 dígitos)

Teniendo en cuenta que el RUT sustituyó e incorporó, entre otros, el Registro Nacional de Exportadores de Bienes y Servicios, es importante que los interesados observen estrictamente las disposiciones establecidas para el efecto, tanto en el Decreto 2788 como en la resolución 8346 ambos de 2004. Esto último se sustenta en la Circular Externa # 062 de Ministerio de Comercio, que deroga las Circulares Externas # 020 y # 31 del 19 y 25 de febrero de 2000, y la # 050 del 30 de Octubre de 2003 de Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

23.3 Procedimiento ante la DIAN: circular 22 -2010 “se inscriben los exportadores de servicios que estén exentos de IVA literal e artículo 481 del Estatuto Tributario”

Obtenga el contrato de prestación de servicios, el cual debe contener un monto general o específico y unas fechas de vigencia. Debe estar firmado por el que adquiere el servicio y el que lo presta.

- a) Adquiera la firma digital ante CERTICÁMARA (www.certicamara.com.co) en Bogotá dirección: Cra. 7ª #26-20 piso 18. Teléfonos: (1)7442727 y (1)3790300.
- b) Registrarse www.vuce.gov.co con RUT y cámara de comercio
- c) El ministerio de comercio envía un usuario y una contraseña
- d) Registre el contrato de prestación de servicios ante la DIAN ingresando a la página www.vuce.gov.co, en el módulo F.U.C.E. (formulario único de comercio exterior)- forma 01. De acuerdo con la circular 22 del 2010 es oportuno registrar el contrato de exportación de servicios antes de la prestación del mismo.

- e) Transmitir escaneados como archivos adjuntos el contrato de exportación de servicios o la(s) factura(s) de prestación de servicios. En caso que los anexos no puedan ser escaneados, se deben radicar físicamente en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo o enviar por correo certificado, dirigido al Grupo Tecnología y Comercio de Servicios.

23.4 Procedimientos Cambiarios (Reintegro de Divisas)

Los ingresos de divisas por concepto de servicios prestados por residentes en el país, quedarán exentos de la obligación de ser transferidos o negociados a través de mercado cambiario. Sin perjuicio de lo anterior, estos ingresos podrán ser regulados por la Junta Monetaria. Ley 9a. 1991 – Servicios- Artículo 6.

Circular Reglamentaria Externa DCIN 83- Servicios, Transferencias y otros Conceptos: En el evento de negociar las divisas, en forma voluntaria, a través del mercado cambiario, los residentes en el país deberán soportar la venta mediante la presentación de la declaración de cambio servicios, transferencias y otros conceptos (Formulario No. 5) a los intermediarios del mercado cambiario (IMC).

23.5 Conservación de los Documentos Soporte (Que hacer para exportar, Cámara de Comercio de Bogotá, Febrero 2013)

El usuario exportador conservará los documentos soportes de la operación de exportación de servicios, la certificación del país de destino sobre la existencia y representación legal del contratante no residente, el contrato de prestación del servicio, la factura comercial emitida y la declaración de cambio en el evento de haber canalizado las divisas a través del IMC.

Clasificación CPC:

- ✓ 61 Servicios de comercio al por mayor.
- ✓ 62 Servicios de comercio al por menor.
- ✓ 63 Servicios de hospedaje, alimentos y bebidas.
- ✓ 64 Servicios de transporte terrestre.

- ✓ 65 Servicios de transporte marítimo.
- ✓ 66 Servicios de transporte aéreo.
- ✓ 67 Servicios auxiliares para transporte.
- ✓ 68 Servicios postales y de courier.
- ✓ 69 Servicios de distribución de electricidad, gas y agua.
- ✓ 71 Servicios de intermediación financiera, seguros y auxiliares.
- ✓ 72 Servicios inmobiliarios y finca raíz.
- ✓ 73 Servicios de arrendamiento con o sin opción de compra, sin operarios.
- ✓ 81 Servicios de investigación y desarrollo.
- ✓ 82 Servicios profesionales, científicos y técnicos (servicios legales, de contabilidad y asesorías en impuestos)
- ✓ 83 Otros servicios profesionales (servicios de arquitectura, ingeniería y otros servicios técnicos).
- ✓ 84 Telecomunicaciones.
- ✓ 85 Otros servicios de soporte (agencias de empleo, servicios de seguridad, servicios de empaque).
- ✓ 86 Servicios de producción con base en honorarios y contratos.
- ✓ 87 Servicios de reparación y mantenimiento.
- ✓ 91 Administración pública y otros servicios a la comunidad.
- ✓ 92 Servicios de educación.
- ✓ 93 Servicios de salud.
- ✓ 94 Servicios sanitarios, de disposición de residuos y de protección al medio ambiente.
- ✓ 95 Servicios suministrados por organizaciones

Formulario N°5



Declaración de Cambio por Servicios, Transferencias y otros Conceptos - Formulario No. 5 Circular Reglamentaria Externa DCIN – 83 de febrero 24 de 2011

Diligencie en original y copia.

Advertencia: Este formulario no debe ser utilizado para operaciones de importación de bienes, exportación de bienes, endeudamiento externo e inversiones internacionales, que deban ser canalizadas utilizando los formularios 1, 2, o 4. La incorrecta selección de este formulario podría generar inconvenientes con las autoridades de control y vigilancia o la pérdida de derechos cambiarios, como en el caso de inversiones internacionales que se canalicen equivocadamente con este formulario.

Recuerde que en el caso de cuentas de compensación la información consignada en el formulario No. 10 hace las veces de este formulario.

I. TIPO DE OPERACIÓN (Casillas 1 a 2)	
1. Número	1-INICIAL: Cuando es una operación de compra o venta de divisas por Servicios, Transferencias y Otros conceptos. 2-DEVOLUCION: Cuando se trate de una operación originada en un exceso en el ingreso o egreso en una declaración de cambio por Servicios, Transferencias y Otros conceptos presentada anteriormente. 3-CAMBIO DE FORMULARIO: Corresponde al reemplazo de una declaración de cambio por otra. 4-MODIFICACIÓN: Cuando el declarante deba modificar una declaración presentada anteriormente, se diligencia una nueva declaración del mismo tipo de formulario. Nota: No se puede modificar el punto de II "Identificación de la declaración".
2. Operación de	Marque Ingreso o Egreso.
II. IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACION (Casillas 3 a 5)	
3. Nit del I.M.C.	Nit del IMC. Nota: Si la operación se canaliza a través de cuenta de compensación, no debe diligenciar este formulario. El formulario No. 10 hace las veces de declaración de cambio.
4. Fecha AAAA-MM-DD	Fecha en que se efectúa la venta o compra de las divisas al IMC. Cuando se trate de cambio de formulario o modificación indicar la fecha en que se solicita.
5. Número	Consecutivo de la declaración de cambio (máximo 5 dígitos) asignado por el IMC
III. IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACION DE CAMBIO ANTERIOR (Casillas 6 a 8)	
6. Nit del I.M.C.	Nit del IMC ante el cual se presentó la declaración de cambio objeto de cambio de formulario o de modificación.
7. Fecha AAAA-MM-DD	Fecha de la declaración de cambio objeto de cambio de formulario o de modificación. Este dato es inmodificable.
8. Número	Número de la declaración de cambio objeto de cambio de formulario o de modificación. Este dato es inmodificable.
IV. IDENTIFICACION DE LA EMPRESA O PERSONA NATURAL QUE COMPRA O VENDE DIVISAS (Casillas 9 a 14)	
9. Tipo	Documento de identificación, así: CC= Cédula de ciudadanía, CE= Cédula de extranjería, NI= Nit, PB= Pasaporte y RC= Registro civil
10. Número de identificación	De acuerdo al tipo señalado en la casilla 11. Sólo si éste es Nit, diligencie el dígito de verificación en la casilla DV.
11. Nombre	Nombre o razón social completa.
12. Teléfono	Número telefónico.
13. Dirección	Dirección completa.
14. Código ciudad	Ciudad de domicilio. Consúltela en https://quimbaya.banrep.gov.co/secinternet/operaciones.jsp?opcion=ciudades
V. DESCRIPCION DE LA OPERACION (Casillas 15 a 18)	
Nota: Sólo cuando se trate de operaciones con el numeral de ingresos 1990 "Remesas pagadas en moneda legal colombiana a través de concesionarios de servicios de correos", en la casilla 15 (Código moneda de giro o reintegro) diligenciar como moneda "COP", en la casilla 16 (valor moneda giro o reintegro) diligenciar el valor en moneda legal	



Declaración de Cambio por Servicios, Transferencias y otros Conceptos - Formulario No. 5
Circular Reglamentaria Externa DCIN – 83 de febrero 24 de 2011

colombiana, en la casilla 17 (tipo de cambio a USD) diligenciar tipo de cambio “1” y en la casilla 18 (valor total USD) diligenciar el mismo valor en moneda legal colombiana ingresado en la casilla 16 de este formulario.	
15. Código moneda de giro o reintegro	Moneda de giro o reintegro. Consúltela en el Anexo No. 4 de la Circular Reglamentaria DCIN-83.
16. Valor moneda giro o reintegro	Valor de la moneda de giro o reintegro.
17. Tipo de cambio a USD	Tipo de cambio para la conversión de la moneda de giro a dólares de los Estados Unidos de América expresado en unidades por dólar, ejemplo: en el caso de yenes japoneses deberá reportarse como 111,85682, o. libra esterlina 0,61839.
18. Valor total USD	Valor total equivalente en USD. Si el valor de la casilla 17 es en USD escriba el mismo valor.
VI. INFORMACIÓN DE LA(S) OPERACIÓN(ES) (Casillas 19 a 20)	
Nota: Sólo cuando se trate de operaciones con el numeral de ingresos 1990 “Remesas pagadas en moneda legal colombiana a través de concesionarios de servicios de correos”, en la casilla 20 (valor USD) indicar el mismo valor diligenciado en moneda legal colombiana de la casilla 16 de este formulario.	
19. Numeral	Código que identifica el ingreso o egreso de divisas, según la siguiente tabla:
Ingresos	
Numeral	Concepto
1070	Venta de petróleo crudo y gas natural de producción nacional.
1510	Gastos de exportación de bienes no incluidos en la declaración de exportación definitiva.
1520	Servicios portuarios y de aeropuerto.
1530	Turismo.
1535	Servicio de transporte por tubería de petróleo crudo y gas natural.
1536 o	Contratos de Asociación – Ingresos.
1540*	Servicios financieros. <u>Modificado con el Boletín del Banco de la República: No. 18 (May.05/2011) [CRE DCIN-83 May.04/2011]</u>
1600	Compra a residentes que compran y venden divisas de manera profesional.
1601	Otros conceptos.
1631 *	Intereses por la emisión y colocación de bonos en moneda legal colombiana.
1695	Servicios culturales, artísticos y deportivos.
1696	Pasajes.
1703	Servicios de comunicaciones.
1704	Comisiones no financieras.
1706	Viajes de negocios, gastos educativos, pagos laborales a residentes, seguridad social.
1707	Servicios diplomáticos, consulares y organismos internacionales.
1708	Comercialización de mercancías de usuarios de zona franca.
1809	Remesas de trabajadores.
1710	Servicios médicos, quirúrgicos y hospitalarios.
1711	Suscripciones, cuotas de afiliación y aportes periódicos.
1712	Venta de mercancías no consideradas exportación.
1713	Arendamiento operativo.
1714	Servicios de publicidad.
1716	Construcción, remodelación y ampliación de vivienda.
1812	Remesas de trabajadores para la adquisición de vivienda.
1813	Remesas de personas naturales colombianas no residentes con destino a cuentas de ahorro de trámite simplificado. <u>Adicionado con el Boletín del Banco de la República: No. 23 (Jun.20/2011) [CRE DCIN-83 Jun. 17/2011]</u>
1810	Donaciones y transferencias que no generan contraprestación.
1811 *	Redención por la emisión y colocación de bonos en moneda legal colombiana.
1815	Marcas, patentes y regalías.
1840	Servicios empresariales, profesionales y técnicos.
1980	Seguros y reaseguros.



Declaración de Cambio por Servicios, Transferencias y otros Conceptos - Formulario No. 5
Circular Reglamentaria Externa DCIN – 83 de febrero 24 de 2011

1990	Remesas pagadas en moneda legal colombiana a través de concesionarios de servicios de correos.
1991 ○	Ingreso de divisas en cuentas de compensación por servicios financieros de correos.
5366 ***	Compra de saldos de cuentas de compensación de Ecopetrol.
5370 ***	Compra de saldos de cuentas de compensación de la DTN.
5375	Operaciones de derivados o por el pago de margen o prima.
5378 ○	Traslados entre cuentas de compensación de un mismo titular. Ingresos.
5379 ***	Compra de saldos de cuentas de compensación – Sector Privado. Modificado con el Boletín del Banco de la República: No. 18 (May.05/2011) [CRE DCIN-83 May.04/2011]
5381 *	Compra de saldos de cuentas en moneda extranjera en intermediarios del mercado cambiario – sector privado -
5382	Compra de saldos de cuentas en el exterior – Sector Privado.
5383 *	Compra de saldos de cuentas en moneda extranjera en intermediarios del mercado cambiario - sector público -
5384	Compra de saldos de cuentas en el exterior – Sector Público.
5385 ○	Errores bancarios de cuenta de compensación. Modificado con el Boletín del Banco de la República: No. 004 (Ene. 29/2013) [CRE DCIN-83 Ene.29/2013]
5386 ○	Traslado de recursos liquidados entre administradores de activos en el exterior – ingreso. Adicionado con el Boletín del Banco de la República: No. 31 (Ago. 09/2011) [CRE DCIN-83 Ago.09/2011]
5387 ©	Ingresos por traslados desde la cuenta del mercado no regulado del mismo titular. Adicionado con el Boletín del Banco de la República: No. 004 (Ene. 29/2013) [CRE DCIN-83 Ene.29/2013]
5390 ***	Compra de saldos de cuentas de compensación del resto sector del público -
5395 ***	Compra de saldos de cuentas de compensación de la Federación Nacional de Cafeteros.
5397	Compra de divisas a entidades públicas de redescuento – Ingresos.
5405 ○	Operaciones overnight.
8102 *	Compra de divisas entre intermediarios del mercado cambiario.
5450***	Compra de divisas de cuentas de compensación por liquidación de contratos derivados de la D.T.N. Adicionado con el Boletín del Banco de la República: No. 18 (May.05/2011) [CRE DCIN-83 May.04/2011]
5451***	Compra de divisas de cuentas de compensación por liquidación de contratos de derivados de Ecopetrol. Adicionado con el Boletín del Banco de la República: No. 18 (May.05/2011) [CRE DCIN-83 May.04/2011]
5452***	Compra de divisas de cuentas de compensación por liquidación de contratos de derivados de la Federación Nacional de Cafeteros. Adicionado con el Boletín del Banco de la República: No. 18 (May.05/2011) [CRE DCIN-83 May.04/2011]
5453***	Compra de divisas de cuentas de compensación por liquidación de contratos de derivados del sector privado. Adicionado con el Boletín del Banco de la República: No. 18 (May.05/2011) [CRE DCIN-83 May.04/2011]
5454***	Compra de divisas de cuentas de compensación por liquidación de contratos de derivados del resto del sector público. Adicionado con el Boletín del Banco de la República: No. 18 (May.05/2011) [CRE DCIN-83 May.04/2011]
5455	Compra de divisas a agentes del exterior proveedores de cobertura por liquidación de contratos de derivados.
5449	Compra de dólares por los IMC provenientes de la redención del depósito en dólares de que trata el artículo 26 de la R.E. 8/00 J.D.- Ingresos.
Egresos	
Numeral	Concepto
2016	Gastos de importación y/o exportación de bienes no incluidos en la factura de los proveedores de los bienes y/o contrato de compraventa de bienes o en la declaración de



Declaración de Cambio por Servicios, Transferencias y otros Conceptos - Formulario No. 5
Circular Reglamentaria Externa DCIN – 83 de febrero 24 de 2011

	exportación.
2018	Compra de petróleo crudo y gas natural de producción nacional.
2030	Servicios portuarios y de aeropuerto.
2040	Turismo.
2126	Intereses por financiación de importaciones – deuda privada – otorgadas por IMC.
2136	Intereses por financiación de importaciones – deuda privada – otorgadas por proveedores u otros no residentes. <i>Modificado con el Boletín del Banco de la República: No. 43 (Oct. 28/2011) [CRE DCIN-83 Oct. 28/2011]</i>
2137	Intereses por financiación de importaciones – deuda pública.
2215 *	Intereses deuda de la banca comercial.
2270	Servicios financieros.
2621 o	Contratos de Asociación – Egreso.
2800	Servicios de comunicaciones.
2850	Comisiones no financieras.
2895	Servicios culturales, artísticos y deportivos.
2896	Pasajes.
2900	Viajes de negocios, gastos educativos, pagos laborales a no residentes, seguridad social.
2903	Marcas, patentes y regalías.
2904	Otros conceptos.
2905 *	Venta a residentes que compran y venden divisas de manera profesional.
2906	Servicios empresariales, profesionales y técnicos.
2907	Servicios diplomáticos y consulares y de organismos internacionales.
2908	Comercialización de mercancías de usuarios de zona franca.
2909	Servicio de transporte por tubería de petróleo crudo y gas natural.
2910	Donaciones, transferencias y remesas de trabajadores no residentes que no generan contraprestación.
2911 *	Emisión y colocación de bonos en moneda legal colombiana.
2912 *	Valores extranjeros emitidos en el exterior e inscritos en el RNVE. <i>Adicionado con el Boletín del Banco de la República: No. 18 (May. 05/2011) [CRE DCIN-83 May. 04/2011]</i>
2913	Servicios médicos quirúrgicos y hospitalarios.
2914	Suscripciones, cuotas de afiliación y aportes periódicos.
2915	Compra de mercancías no consideradas importación.
2916	Arrendamiento operativo.
2917	Servicios de publicidad.
2918	Valores emitidos por entidades extranjeras e inscritos en el RNVE – Decreto 4804 del 29 de diciembre de 2010. <i>Adicionado con el Boletín del Banco de la República: No. 38 (Oct. 19/2012) [CRE DCIN-83 Oct. 19/2012]</i>
2950	Seguros y reaseguros.
2990	Remesas entregadas en moneda legal colombiana a través de concesionarios de servicios de correos.
2991 o	Egreso de divisas en cuentas de compensación por servicios financieros de correos.
2992	Reembolso de remesas desde cuentas de ahorro de trámite simplificado de personas naturales colombianas no residentes. <i>Adicionado con el Boletín del Banco de la República: No. 23 (Jun. 20/2011) [CRE DCIN-83 Jun. 17/2011]</i>
4650	Pago de afiliación y cuotas a organismos internacionales.
5800***	Venta de divisas para consignar en cuentas de compensación por liquidación de contratos de derivados de la D.T.N. <i>Adicionado con el Boletín del Banco de la República: No. 18 (May. 05/2011) [CRE DCIN-83 May. 04/2011]</i>
5801***	Venta de divisas para consignar en cuentas de compensación por liquidación de contratos de derivados de ECOPEPETROL. <i>Adicionado con el Boletín del Banco de la República: No. 18 (May. 05/2011) [CRE DCIN-83 May. 04/2011]</i>
5802***	Venta de divisas para consignar en cuentas de compensación por liquidación de contratos de derivados de la Federación Nacional de Cafeteros. <i>Adicionado con el Boletín del</i>



Declaración de Cambio por Servicios, Transferencias y otros Conceptos - Formulario No. 5
Circular Reglamentaria Externa DCIN – 83 de febrero 24 de 2011

	<u>Banco de la República: No. 18 (May.05/2011) [CRE DCIN-83 May.04/2011]</u>
5803***	Venta de divisas para consignar en cuentas de compensación por liquidación de contratos de derivados del sector privado. <u>Adicionado con el Boletín del Banco de la República: No. 18 (May.05/2011) [CRE DCIN-83 May.04/2011]</u>
5804***	Venta de divisas para consignar en cuentas de compensación por liquidación de contratos de derivados del resto del sector público. <u>Adicionado con el Boletín del Banco de la República: No. 18 (May.05/2011) [CRE DCIN-83 May.04/2011]</u>
5870	Venta de divisas a entidades públicas de redescuento – Egresos
5896 ***	Venta de divisas para consignar en cuentas de compensación de Ecopetrol.
5897 ***	Venta de divisas para consignar en cuentas de compensación de la Federación Nacional de Cafeteros.
5900 ***	Venta de divisas para consignar en cuentas de compensación de la Dirección del Tesoro Nacional DTN.
5908 ***	Venta de divisas para consignar en cuentas de compensación del sector privado.
5910	Operaciones de derivados o por el pago de margen o prima.
5912 o	Traslados entre cuentas de compensación de un mismo titular. Egresos
5913 *	Depósitos en cuentas en el exterior - sector privado.
5914 o	Traslado de recursos liquidados entre administradores de activos en el exterior – egreso. <u>Adicionado con el Boletín del Banco de la República: No. 31 (Ago. 09/2011) [CRE DCIN-83 Ago.09/2011]</u>
5915 o	Errores bancarios de cuentas de compensación. <u>Modificado con el Boletín del Banco de la República: No. 004 (Ene. 29/2013) [CRE DCIN-83 Ene.29/2013]</u>
5916 *	Depósitos en cuentas en el exterior - sector público.
5917 ©	Egresos por traslados a la cuenta del mercado no regulado del mismo titular. <u>Adicionado con el Boletín del Banco de la República: No. 004 (Ene. 29/2013) [CRE DCIN-83 Ene.29/2013]</u>
5920 ***	Venta de divisas para consignar en cuentas de compensación del resto del sector público.
5930 o	Operaciones overnight.
8106 *	Venta de divisas entre intermediarios del mercado cambiario.
5805	Venta de divisas a agentes del exterior proveedores de cobertura por liquidación de contratos de derivados.
* Estos numerales no pueden ser utilizados por los titulares de cuentas de compensación.	
*** Los titulares de cuentas de compensación deben relacionar en el Formulario No. 10 estos numerales como un ingreso.	
© Numerales de uso exclusivo de titulares de cuentas de compensación.	
<p align="center">IMC = Intermediario del Mercado Cambiario DTN = Dirección del Tesoro Nacional</p>	
20. Valor USD	Escriba el valor en USD que corresponda a cada numeral o su equivalente cuando la moneda de giro o reintegro sea diferente a ésta.
VII. IDENTIFICACIÓN DEL DECLARANTE (Casillas 21 a 23)	
21. Nombre	Datos y firma del declarante.
22. Número de identificación	
23. Firma	

ESPACIO EN BLANCO

24. Alternativas de negociación a nivel internacional

Una de las alternativas de negociación elegidas, es la Transferencia y Pago o Giro Directo, bajo modalidad de 50% anticipado y 50% una vez el proyecto esté finalizado o de acuerdo al avance del proyecto y los entregables pactados. En este caso los gastos bancarios serían de USD \$30-50 por transacción mas el cobro del 4 x 1000 de transacciones financieras.

La segunda alternativa de negociación elegida es la carta de crédito confirmada, irrevocable y a la vista, lo que significa que el pago es inmediato y se necesita el consentimiento de todas las partes para modificarla. La carta de crédito se realizaría con la entidad financiera Banco Davivienda, con el fin de asegurar el pago por parte del cliente internacional.

La carta de crédito, tiene los siguientes costos:

PRODUCTOS DE MONEDA EXTRANJERA	MONEDA	%Tarifa política (Sin IVA)	Comisión mínima de política en USD (Sin IVA)
CARTAS DE CREDITO EXPORTACION AVISADA	USD		USD
Aviso	55		
Mensaje de modificación, utilización, discrepancias, convenio ALADI, cancelación y mensaje libre	25		
Modificación de valor	50		
Modificación por prórroga	50		
Otras modificaciones	50		
Aceptación o pago diferido		B. Pyme 0,30%	60
Utilización a partir de la segunda		0,10%	
Por convenio ALADI		0,10%	
Envío de documentos	50		
Cancelación carta de crédito	60		
CARTAS DE CREDITO EXPORTACION CONFIRMADA	USD		USD
Confirmación (Trimestre o fracción)		0,35%	60
Confirmación periodos adicionales		0,15%	60
Mensaje de modificación, utilización, discrepancias, convenio ALADI, cancelación y mensaje libre	25		

Aceptación o pago diferido		B. Pyme 0,30%	60
Utilización a partir de la segunda	50		
Modificación por valor (Valor incrementado)		B. Pyme 0,35%	60
Modificación por prórroga (Mensual)		B. Pyme 0,35%	60
Otras modificaciones	50		
Por convenio ALADI		0,10%	
Cancelación carta de crédito	60		
Envío de documentos	50		

25. Fijación del Precio Internacional

Para determinar los costos de exportación, en primer lugar se debe calcular el proyecto tipo, para lo cual se definió con el empresario que el alcance del mismo estaría relacionado con el desarrollo a la medida y bilingüe de un sistema ERP (Enterprise Resource Planning) para el cliente potencial ubicado en los Ángeles California. Este servicio de desarrollo a la medida se cuantificó en USD 54.880.

Se evidencian a continuación las principales características del mismo:

25.1 Desarrollo

Para ejecutar un proyecto basado en el desarrollo de software es preciso definir la estructura en que se desglosan cada una de las actividades o tareas a realizar para, finalmente, asignar a cada miembro del equipo su correspondiente cuota de gestión. No solamente se requiere la lista, sino también una descripción de las actividades. Para ello, se asume una estructura concreta con los detalles de la gestión y que se desglosará en tres partes específicas (Planificación y Control de Proyectos de Software, Biblioteca Galicia España, Código: G056-02):

1. Planificación del proyecto:

Se inicia descomponiendo el proyecto en actividades distintas, después se determinan las estimaciones de tiempo para cada actividad, se construye un diagrama de red (flechas) para estas actividades.

El diagrama de flechas completo da una representación gráfica de las relaciones entre las actividades del proyecto. La ventaja de esta etapa es que permite conocer con detalle las diversas actividades o fases del proyecto y de esta manera se pueden sugerir mejoras antes de que el proyecto se ejecute.

El diagrama debe comprender como mínimo las siguientes fases:

- **Establecimiento de objetivos:** en esta fase se describirá qué se pretende obtener con el proyecto, cuáles son los requisitos de partida (establecidos por el demandante de la aplicación de software o por el director/jefe de proyecto) y cuáles serán los mecanismos generales para obtener los resultados buscados.
- **Identificación de actividades principales:** se identificarán aquellas fases necesarias para crear la aplicación. Este punto estará referido al diseño y desarrollo de la aplicación y a la puesta en común de las necesidades de recursos. Éstas como mínimo deberían ser:
 - Diseño de la arquitectura.
 - Diseño técnico.
 - Implementación.
 - Revisión y verificación de diseño.
 - Creación documentación (manuales de usuario, de instalación, etc.).
 - Implantación cliente.
- **Creación de la estructura de proyecto:** se definirán los responsables de ejecutar las actividades planeadas, y se asignarán los recursos necesarios para cada una de ellas.
- **Estimación de tiempos de actividad.**
- **Análisis y aprobación del plan.**

Ilustración 34: Diagrama de Flujo



Fuente: Planificación y Control de Proyectos de Software, Biblioteca Galicia España.

2. Programación

Se construye un gráfico de tiempo donde se muestran los tiempos de iniciación y terminación para cada actividad y la relación con el resto de las actividades del proyecto. El programa señala las actividades críticas, es decir, aquellas que requerirán de una atención especial; para las actividades no críticas, el programa debe de mostrar los tiempos de holgura que deben usarse cuando algunas actividades se demoran, ya que esto permitirá el uso eficiente de recursos limitados.

3. Control

Es la fase final de la planificación y administración del proyecto de desarrollo de software, ésta incluye el uso del diagrama de flechas y la gráfica de tiempo para hacer reportes periódicos del progreso.

La secuencia de actividades debe analizarse y, si es necesario, determinar un nuevo programa para la parte restante del proyecto.

Se deben representar las interdependencias y relaciones de precedencia entre las actividades. Se utilizan flechas para representar cada actividad, la punta indica el sentido de avance del proyecto, los eventos representan la terminación de unas actividades y el comienzo de otras.

De esta manera se conseguirá organizar eficazmente la ejecución de proyectos de desarrollo de software, pues da la posibilidad de interrelacionar todas las actividades y funciones de todos y cada uno de los participantes en la creación de la aplicación.

25.2 Precio internacional del proyecto tipo

Calculo de Costos USD desarrollo del Proyecto - EEUU									
Código	Actividad	Dias	Fecha	Consultores y desarrollo	Alojamiento y comunicaciones	Comida	Tiquetes y transporte interno	Pasaporte, visas y tramites	Costo USD
Proyecto desarrollo Software a la medida ERP	1.Contacto directo con el Cliente Virtualmente	10	11-feb	\$ 4.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000
	2.Planeación desplazamiento visita cliente	8	19-feb	\$ 1.920	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.920
	3.Encuentro personal con el cliente	2	21-feb	\$ 200	\$ 70	\$ 150	\$ 592	\$ 239	\$ 1.251
	4.Escucha de requerimientos (face to face)	8	01-mar	\$ 3.200	\$ 490	\$ 600	\$ 240	\$ -	\$ 4.530
	5.Presentación Propuesta Técnica/Económica	8	09-mar	\$ 3.200	\$ 490	\$ 600	\$ 240	\$ -	\$ 4.530
	6.Negociación, Aprobación Alcance	2	11-mar	\$ 800	\$ 70	\$ 150	\$ 60	\$ -	\$ 1.080
	7.Inicio del Proyecto Fábrica de Software - SCRUM	0	11-mar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	8.Acuerdo de Nivel de Servicio - ANS	0	11-mar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	9.Regreso pais de origen	1	12-mar	\$ 400	\$ 10	\$ 75	\$ 45	\$ -	\$ 530
	10.Supervisión ejecución entregables	90	10-jun	\$ 21.600	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 21.600
	11.Contacto indirecto con posibles clientes virtual	15	25-jun	\$ 6.000	\$ 150	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 6.150
	12.Planeación visita Representante LLC	2	27-jun	\$ 480	\$ 20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 500
	13.Encuentro personal Distribuidor LLC	3	30-jun	\$ 720	\$ 140	\$ 225	\$ 592	\$ 2.739	\$ 4.416
	14.Programación Asistencia a Ferias, eventos	3	03-jul	\$ 720	\$ 140	\$ 225	\$ 592	\$ 239	\$ 1.916
	14.Vuelve iteración punto 2 a 9	29	01-ago	\$ 9.720	\$ 1.130	\$ 1.575	\$ 1.177	\$ 239	\$ 13.841
	15.Despliegue final puesta en producción	8	09-ago	\$ 1.920	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.920
16. Fin del Proyecto - Inicio de ANS		09-ago		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total días / Total valor USD		189	09-ago	\$ 54.880	\$ 2.710	\$ 3.600	\$ 3.538	\$ 3.455	\$ 68.183

Fuente: Elaboración Propia

En primer lugar, se evaluaron las actividades y costo total para el rubro de consultores y desarrollo. El cual tendría un costo total de USD\$54.880. En segundo lugar, se tuvo en cuenta el costo total de alojamiento y comunicaciones, comida, tiquetes y transporte interno, los cuales ascendieron a USD\$2.710, USD\$3.600, USD\$3.538 respectivamente.

Por último, teniendo en cuenta el costo total de pasaportes, visas y trámites para EEUU se pudo establecer el costo total del proyecto el cual sería de USD\$68.183. A continuación se presenta el cuadro resumen del valor del proyecto tipo y variación de este, según los gastos y costos que se incurren en cada uno de los rubros en cuestión.

Tasa de cambio 1.653 Colp/USD		
Consultores y desarrollo	\$ 54.880	80%
Alojamiento y comunicaciones	\$ 2.710	4%
Comida	\$ 3.600	5%
Tiquetes y transporte interno	\$ 3.538	5%
Pasaporte, visas y tramites	\$ 3.455	5%
Total Proyecto Tipo	\$ 68.183	100%

26. Análisis de la Logística Internacional

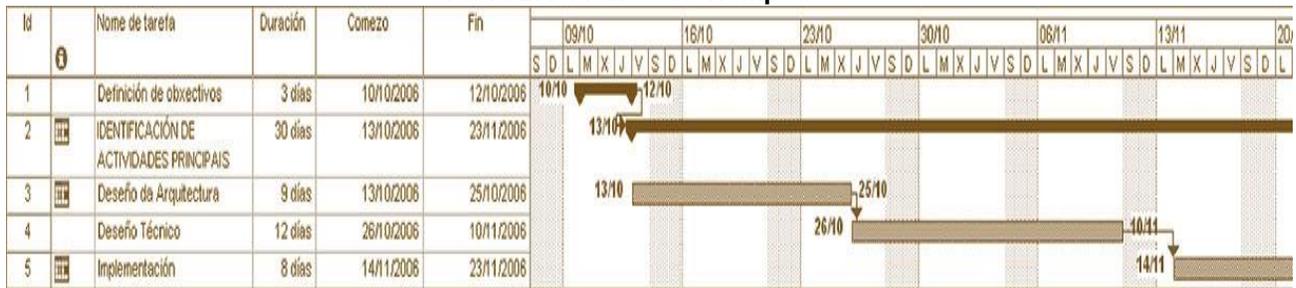
El análisis de la logística internacional, se realizó a través de la definición de los tiempos de entrega del proyecto, teniendo en cuenta la metodología SCRUM del mismo y los posibles entregables pactados.

Calculo de tiempo desarrollo del Proyecto				Areas responsables										Observación
Código	Actividad	Dias	Fecha	Cliente	Gerente Ventas Internales	Consultor Senior	Contratación	Diseño	Desarrollo	Entregas	Puesta en Producción	Garantía	ANS	
Proyecto desarrollo Software	1.Contacto directo con el Cliente Virtualmente	10	11-feb	X	X									WEBEX, Skype, Mail, Telefono
	2.Planeación desplazamiento visita cliente	8	19-feb	X	X									VISA, Tickets, Alojamiento
	3.Encuentro personal con el cliente	2	21-feb	X	X									Ejecución de Reuniones de trabajo programadas
	4.Escucha de requerimientos (face to face)	8	01-mar	X	X	X								Entedimiento del Negocio
	5.Presentación Propuesta Técnica/Económica	8	09-mar	X	X	X								Descripción detallada del nuevo Proyecto - FASES
	6.Negociación, Aprobación Alcance	2	11-mar	X	X	X	X							Firma Acuerdo y formas de pago
	7.Inicio del Proyecto Fábrica de Software - SCRUM	0	11-mar		X			X	X	X	X	X		Control de entregables
	8.Acuerdo de Nivel de Servicio - ANS	0	11-mar	X	X								X	Soporte, Mantenimiento, modificaciones básicas
	9.Regreso país de origen	1	12-mar		X	X								Reuniones con equipo de Trabajo
	10.Supervisión ejecución entregables	90	10-jun	X	X	X								Plataforma WEB para que el Cliente vea avance.
	11.Contacto indirecto con posibles clientes virtual	15	25-jun		X									Por medio de un LLC local en USA
	12.Planeación visita Representante LLC	2	27-jun		X									Distribuidor, pooble oficina virtual en USA
	13.Encuentro personal Distribuidor LLC	3	30-jun		X									Lista de clientes potenciales
	14.Programación Asistencia a Ferias, eventos	3	03-jul		X									De acuerdo al estudio de KARL
	14.Vuleve iteración punto 2 a 9	29	01-ago											Nuevamente iteración
	15.Despliegue final puesta en producción	8	09-ago		X		X							Lectura de nuevas necsidades
16. Fin del Proyecto - Inicio de ANS		09-ago	X	X								X	X	Descubrimiento de nuevas necesidades
Total días		189	09-ago											

En conclusión, se observa que el tiempo de entrega, en días, para el proyecto tipo donde el cliente es de 189 días. Lo anterior tomando solo un ciclo de iteración.

Se adjunta también el respectivo gráfico de tiempos.

Tabla 27: Gráfico de Tiempos



27. Régimen Cambiario y Manejo de Cuentas en el Exterior

(Manual de Cambios Internacionales Circular Reglamentaria Externa- DCIN- 83, Banco de la República Colombia)

La declaración de cambio deberá presentarse por quien realiza la operación, su representante legal, apoderado o mandatario especial aunque no sea abogado, calidades que se presumirán en quienes se anuncien como tales al momento de la presentación. Los Intermediarios del Mercado Cambiario (IMC) podrán actuar como mandatarios o agentes oficiosos para la presentación de las declaraciones de cambio, sujetos a las restricciones y formalidades que impone la Ley.

La presentación de la declaración de cambio deberá efectuarse ante los IMC en original y copia al momento de la compra o venta de las divisas.

27.1 Diligenciamiento

La declaración de cambio deberá diligenciarse en los formularios previstos en la presente Circular, los cuales se encuentran disponibles en la página Web <http://www.banrep.gov.co> -opción "Servicios Electrónicos de Cambios Internacionales", "Formularios" o, en las páginas que para tal efecto dispongan los IMC. Los formularios de las declaraciones de cambio son los siguientes:

- ✓ Declaración de cambio por importaciones de bienes (Formulario No. 1)
- ✓ Declaración de cambio por exportaciones de bienes (Formulario No. 2)
- ✓ Declaración de cambio por endeudamiento externo (Formulario No. 3)

- ✓ Declaración de cambio por inversiones internacionales (Formulario No. 4)
- ✓ Declaración de cambio por servicios, transferencias y otros conceptos (Formulario No. 5)
- ✓ Formulario- Información de endeudamiento externo otorgado a residentes. (No. 6)
- ✓ Formulario- Información de endeudamiento externo otorgado a no residentes. (No. 7)
- ✓ Formulario- Relación de operaciones cuenta corriente de compensación (No. 10)

27.2 Identidad

La obligación de canalizar a través del mercado cambiaria se entenderá cumplida con la presentación de la declaración de cambio debidamente diligenciada a nombre del residente o no residente que realiza la operación de cambio (Ej.: importador, exportador, deudor, acreedor o inversionista), independientemente de la fuente o del destino de los recursos en moneda legal (Ej.: cuentas de terceros, cuentas de entidades pagadoras etc.).

27.3 Responsabilidad Derivada de la Presentación de las Declaraciones de Cambio

El residente o no residente que presente una declaración de cambio será responsable de:

- a) Su correcta presentación;
- b) La veracidad de la información consignada, y
- c) Conservarla en documento físico o electrónico de conformidad con el período de caducidad o prescripción de la acción sancionatoria por infracción al régimen cambiado.

Los IMC serán responsables de:

- a) Conocer adecuadamente al cliente en ejercicio de los deberes de control y prevención a las actividades delictivas, para poder informar, en caso de ser requerido, a las autoridades de control y vigilancia del régimen cambiario sobre las características básicas de la operación de la que son intermediarios.
- b) Rechazar los formularios tachados y/o enmendados;
- c) Asignar a cada declaración de cambio que les sea presentada un número de identificación, el cual no puede repetirse a nivel nacional en un mismo día. Los IMC procesarán y conservarán el original de cada declaración y devolverán la copia debidamente numerada al declarante con constancia de recibo;
- d) Verificar la identidad del residente o no residente que realiza la operación de cambio y que la cantidad de divisas que se declaren corresponda a las que se adquieren o venden por su conducto;
- e) Exigir los documentos que disponga el régimen cambiario;
- f) Procesar y transmitir vía electrónica al BR, dentro del plazo y procedimiento establecido.

27.4 Modificaciones a las Declaraciones de Cambio

Los datos de una declaración de cambio podrán ser modificados en cualquier tiempo por parte del residente o no residente que presentó la declaración.

No podrán ser objeto de modificación los siguientes datos:

- a) NIT del IMC o código de la cuenta de compensación;
- b) Fecha;
- c) Periodo del Formulario No. 10;
- d) Número;
- e) Valor;

Los documentos soporte de las modificaciones deberán conservarse para cuando sean requeridos por las autoridades de control y vigilancia.

Cuando se trate de giros adicionales a una declaración de cambio ya presentada, o el reintegro de sumas adicionales a una operación anteriormente efectuada, deberá presentarse una nueva declaración de cambio por el valor respectivo.

27.5 Devoluciones

Cuando haya lugar a efectuar un giro al exterior para devolver divisas ya reintegradas y reportadas en una declaración de cambio anterior, o se reciba del exterior el valor de divisas giradas y reportadas en una declaración de cambio ya presentada, porque hubo, entre otros, devolución de cheques, o se presentó rechazo o pérdida de la mercancía, se deberá diligenciar una nueva declaración anotando en la sección "Tipo de Operación" el número 2 que corresponde a "Devolución". El formulario y el numeral cambiario deben corresponder a los mismos de la declaración inicial. Para todos los efectos el IMC deberá exigir la declaración anterior, a fin de comprobar el plazo y los términos de la declaración.

27.6 Operaciones de Compra y Venta Divisas a través de Sistemas Electrónicos

➤ *Tarjetas débito y crédito:*

Los IMC que manejen o administren sistemas de tarjetas débito y crédito internacionales deberán reportar semanalmente al BR el valor neto de la monetización o compra de divisas con la "Declaración de cambio por Servicios, Transferencia y otros Conceptos" (Formulario No. 5), utilizando el numeral cambiado 1601 para ingresos de divisas y el numeral 2904 para egresos de divisas.

Las entidades que no sean IMC que manejen o administren dichos sistemas deberán presentar la "Declaración de cambio por Servicios, Transferencias y otros Conceptos" (Formulario No. 5) utilizando el numeral cambiario 1601 para ingresos de divisas y el numeral 2904 para egresos de divisas, por cada compra o venta de divisas que realicen para canalizar los pagos o reintegros producto del resultado neto consolidado de la administración de dichos sistemas.

Adicionalmente, las entidades señaladas en este punto, deberán reportar semanalmente al BR, a través del enlace dispuesto en la página <http://www.bamep.gov.co> - opción "Operaciones y Procedimientos Cambiarios", "Procedimientos Cambiarios" - "Transmisión de información por parte de los Intermediarios del Mercado Cambiado" , "Otros movimientos" "Envío de información tarjetas débito y crédito internacionales", el monto diario de las operaciones realizadas por los titulares de tarjetas emitidas en el exterior.

➤ *Tarjetas débito prepago, recargables o no, e instrumentos similares*

El IMC que distribuya y venda tarjetas débito prepago, recargables o no, e instrumentos similares únicamente podrá suscribir contratos de distribución y venta con entidades financieras del exterior que capten recursos del público y los coloquen a través de préstamos o de otras operaciones activas de crédito, equivalentes a las supervisadas por la Superintendencia Financiera de Colombia.

Dicha condición debe ser acreditada ante el BR, de manera previa a la celebración del contrato, con el certificado de la entidad especializada de supervisión financiera semejante a la Superintendencia Financiera de Colombia. Adicionalmente, deberá remitirse una comunicación de dicho organismo sobre la existencia y obligación de dar cumplimiento en el país de origen a normas de prevención de lavado de activos.

En el caso de entidades financieras del exterior con oficina de representación en Colombia únicamente se deberá remitir la certificación expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia que acredite dicha condición.

El IMC interesado en celebrar el contrato de distribución y venta de tarjetas débito prepago, recargables o no, e instrumentos similares deberá enviar una comunicación al DCIN, informando la entidad financiera del exterior con la cual celebrará el mencionado contrato y declarando que esa entidad mantiene un adecuado sistema de prevención de lavado de activos. Así mismo deberá informar la red afiliada de las tarjetas.

El contrato de distribución y venta de las tarjetas débito prepago debe contemplar, entre otros, los siguientes aspectos:

- a) Condiciones de la emisión en el exterior y distribución y venta en el país de las tarjetas débito prepago e instrumentos similares, así como las responsabilidades de las partes.
- b) Mecanismos que aseguren la adecuada identificación de esta clase de tarjetas e instrumentos en los sistemas de red de bajo valor.
- c) La obligación de la entidad financiera del exterior de suministrar la información correspondiente al IMC con el que ha celebrado el contrato de distribución sobre las recargas que tengan las tarjetas, identificando la fecha, cuantía y cualquier información pertinente.
- a) La obligación de las partes de reportar la información a las autoridades competentes sobre las operaciones.

De acuerdo con las instrucciones de la entidad financiera del exterior, al momento de la entrega de la tarjeta débito prepago o del instrumento emitido por la entidad financiera del exterior, el IMC deberá dejar constancia, como mínimo, de la información relativa a la identificación de la persona, número de la tarjeta y valor. En tal caso, la declaración de cambio por el uso de las tarjetas a través de la red de cajeros deberá estar a disposición de las autoridades.

La información sobre distribución y venta de tarjetas deberá transmitirse vía electrónica, quincenalmente, teniendo en cuenta la estructura establecida por el BR en la página Web <http://www.banrep.gov.co>- opción "Operaciones y Procedimientos Cambiarios", "Procedimientos Cambiarios", "Transmisión de la información" por los Intermediarios del Mercado Cambiado".

28. Operaciones con el Banco de la República

Las operaciones a que se refiere este Capítulo serán tramitadas ante el Departamento de Cambios Internacionales (DCIN) del Banco de la República en Bogotá D.C., salvo que se indique otra área específicamente. En ningún caso la realización de estas operaciones requerirá el diligenciamiento de la declaración de cambio.

28.1 Giros al Exterior

Los giros al exterior que tramiten ante el Banco de la República (BR) los Intermediarios del Mercado Cambiario se efectuarán con cargo a sus cuentas en moneda extranjera en el BR, conforme a la reglamentación contenida en el Asunto 1 del Manual de Cambios Internacionales que éste expida.

28.2 Compra y Venta con Fines de Intervención

De acuerdo con la Resolución Externa 8 de 2000 de la Junta Directiva del Banco de la República y sus modificaciones, el BR podrá intervenir en el mercado cambiario con el fin de evitar las fluctuaciones indeseadas tanto en la tasa de cambio como en el monto de las reservas internacionales de acuerdo con las directrices que establezca su Junta Directiva, conforme al procedimiento señalado en el Asunto 5 del Manual del Departamento de Operaciones y Desarrollo de Mercados.

28.3 Operaciones de Compra y Venta de Divisas a Través de los Convenios Internacionales

Las operaciones que se realicen con cargo a los convenios de pago y crédito recíproco vigentes, deben necesariamente tramitarse por intermedio del BR, de conformidad con las instrucciones impartidas en el Asunto 13 del Manual de Cambios Internacionales.

28.4 Horario, Registros e Informes

El horario para la recepción a nivel nacional de los documentos físicos en el BR será hasta las 4:00pm.

La aceptación de la transmisión, vía electrónica, de la información cambiaria dará constancia del registro, de las actualizaciones y del reporte de información, cuando a ello haya lugar, de acuerdo con la presente Circular.

La transmisión de la información, vía electrónica, al DCIN del BR podrá ser mediante formularios, formas electrónicas o archivos de acuerdo con lo dispuesto en el Anexo No. 5 de esta Circular.

29. Avales y Garantías en Moneda Extranjera

La compra y venta de divisas relacionadas con los avales y garantías en moneda extranjera, deberá efectuarse diligenciando la declaración de cambio por endeudamiento externo (Formulario No. 3), la cual se presentará y suscribirá ante el Intermediario del Mercado Cambiario. En el mismo deberán anotar el número del informe del aval expedido por el Banco de la República.

Se podrán informar garantías en moneda extranjera por cuantía indeterminada. En estos casos, se dejará en blanco la casilla 21 "Monto garantizado en moneda extranjera".

Las modificaciones a los avales y garantías en moneda extranjera deberán informarse al BR, en original y una copia, utilizando la casilla "Modificación" del Formulario No. 8 "Informe de avales y garantías en moneda extranjera".

29.1 Otorgados por Residentes

Los residentes podrán otorgar avales y garantías en moneda extranjera para respaldar cualquier obligación en el exterior.

En el evento de hacerse exigible la garantía, para la venta de las divisas deberá presentarse la declaración de cambio en el mismo tipo de formulario correspondiente a la operación principal garantizada, dejando constancia del garante que cubre la obligación. Si la obligación principal garantizada correspondiente a una operación entre no residentes, deberá presentarse la "Declaración de cambio por servicios, transferencias y otros conceptos" (Formulario No. 5). La negociación de las divisas dará lugar a la cancelación de la obligación en el exterior objeto de garantía.

29.2 Otorgados por Intermediarios del Mercado Cambiario

Los IMC están autorizados para respaldar obligaciones derivadas de operaciones de cambio que deban canalizarse a través del mercado cambiario.

Asimismo, los IMC, autorizados para ello, podrán otorgar créditos de contingencia a favor de sus respectivas filiales o sucursales en el exterior.

29.3 Otorgados por No Residentes

Los no residentes podrán otorgar avales y garantías para respaldar el cumplimiento de las obligaciones derivadas de operaciones de cambio y de las operaciones internas.

Estas operaciones deberán ser informadas a través de los IMC a más tardar el día del vencimiento parcial o total de la obligación avalada o garantizada, mediante la presentación del Formulario No. 8 "Informe de avales y garantías en moneda extranjera" y del documento de garantía correspondiente. El IMC verificará que los datos del informe coincidan con la documentación presentada, y remitirá dentro de los dos días hábiles siguientes a la fecha de su presentación, una comunicación al Departamento de Cambios Internacionales, anexando original y copia de los respectivos formularios.

De hacerse efectivo el aval, se diligenciará la declaración de cambio por endeudamiento externo (Formulario No. 3) en la cual se consignará el número de informe del aval expedido por el BR, tanto para el desembolso como para su posterior pago al exterior.

En caso de avales otorgados para respaldar el cumplimiento de operaciones sujetas a informe al BR (ej. operaciones de endeudamiento externo para capital de trabajo) se entenderá informando el aval otorgado por el no residente, con la presentación del documento que acredite el otorgamiento del avalo garantía, junto con el Formulario No. 6 "Información de endeudamiento externo otorgado a residentes". Las compras o ventas de divisas que esta operación genere se harán utilizando la declaración de cambio por endeudamiento externo (Formulario No. 3) en el cual se indicará el número asignado por el IMC al endeudamiento principal garantizado.

30. Generalidades sobre Operaciones del Mercado Cambiario

30.1 Residentes y No Residentes

Los consorcios, las uniones temporales, y las sociedades de hecho, a pesar de estar inscritos en el registro único tributario y en algún caso contar con el certificado de existencia expedido por la cámara de comercio, para efectos del régimen cambiario, no se consideran como residentes, por cuanto no reúnen las condiciones previstas en el artículo 2 del decreto 1735 de 1993.

Las organizaciones mencionadas no podrán efectuar operaciones de cambio, ni registrar cuentas de compensación. Cualquier operación de cambio que realicen debe figurar a nombre de cada uno de sus integrantes quienes serán responsables solidarios. Para efectos de los registros y la transmisión de la información correspondiente al Banco de la República se deberá colocar el nombre de los partícipes y su NIT, explicando entre paréntesis que se trata de un consorcio, unión temporal o sociedad de hecho, indicando adicionalmente el nuevo NIT asignado en el registro tributario.

30.2 Servicios, Transferencias y Otros Conceptos

Los residentes podrán efectuar la compra y venta de divisas por concepto de servicios, transferencias y otros conceptos, mediante la presentación de la "Declaración de cambio por servicios, transferencias y otros conceptos" (Formulario No. 5) a los Intermediarios del Mercado Cambiario.

Este formulario también se utilizará para la compra de divisas con destino a las cuentas bancarias en moneda extranjera en entidades financieras del exterior.

30.3 Reintegro de Divisas de Misiones Diplomáticas y Consulares

Las misiones diplomáticas y consulares acreditadas ante el Gobierno de Colombia, las organizaciones multilaterales y los funcionarios de estas entidades que deseen efectuar reintegros de divisas, podrán hacerlo directamente con un IMC. Para el efecto, deberá diligenciarse la declaración de cambio por servicios, transferencias y otros conceptos (Formulario No. 5).

30.4 Depósitos de Residentes y de No Residentes en Moneda Extranjera y de No Residentes en Moneda Legal Colombiana, en Intermediarios del Mercado Cambiario

➤ *Depósitos en moneda extranjera*

Los IMC autorizados pueden recibir depósitos en moneda extranjera de:

- a) Personas naturales y jurídicas no residentes;
- b) Misiones diplomáticas y consulares acreditadas ante el Gobierno de Colombia y sus funcionarios;
- c) Organizaciones multilaterales y sus funcionarios;
- d) Entidades públicas o privadas que estén ejecutando programas de cooperación técnica internacional con el Gobierno Nacional en las cuantías efectivamente desembolsadas por los organismos externos de cooperación;
- e) Empresas de transporte internacional, agencias de Viajes y turismo, almacenes y depósitos francos y entidades que presten servicios portuarios y aeroportuarios;
- f) Sociedades fiduciarias en desarrollo de encargos fiduciarios o como representante, vocero y administrador de patrimonios autónomos, constituidos con divisas provenientes del desarrollo de actividades y sus modificaciones.;
- g) Los agentes del exterior que actúen como proveedores de liquidez de los sistemas de compensación y liquidación de divisas;

Las operaciones de cambio obligatoriamente canalizables por conducto del mercado cambiado no pueden pagarse con recursos depositados en estas cuentas.

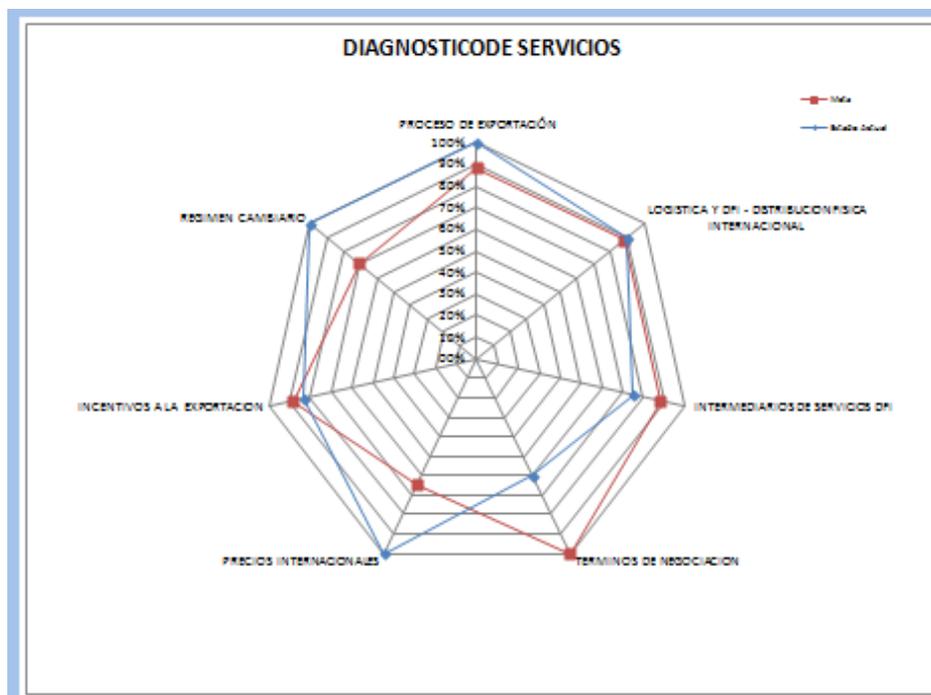
Estos depósitos no requieren registro en el BR.

➤ *Depósitos en moneda legal*

Los IMC pueden recibir depósitos en moneda legal colombiana de personas naturales y jurídicas no residentes.

31. Diagnostico Final Araña

Al realizar el diagnostico final se encontró que la empresa mejoro su gestión y el estado de cada una de las variables estudiadas inicialmente, debido a que el proceso de exportación paso de 60% a 100%, el de logística y distribución física internacional paso de un estado de 35% a 90%, la variable de intermediarios de servicios o contratistas paso de un 20% a 75%, términos de negociación paso de 40% a 60%, la variable de precios internacionales inició en un 67% y llegó al 100%, la variable de incentivos a la exportación paso del 70% al 85% y por último la variable de régimen cambiario paso del 0% al 100%.



32. Recomendaciones del Diagnóstico de Precios por parte del Consultor Álvaro José López Vera

- ✓ Desarrollar apertura de mercado en EEUU bajo modalidad de prestación de servicio con movimiento de personas y consultores para las fases de Encuentro personal con el cliente, Escucha de Requerimientos (*face to face*), Presentación Propuesta Técnica/Económica, Negociación, Aprobación Alcance y Acuerdo de Nivel de Servicio – ANS.

- ✓ Tener presencia local a nivel de filial o subsidiaria en EEUU en el estado donde se concentre el mayor número de clientes potenciales (California) o en el estado que tenga mayores incentivos a la inversión extranjera y costos reducidos de implantación.
- ✓ Desarrollar infraestructura comercial en el país destino para soportar las actividades de identificación de oportunidades, pre-venta y *delivery* de los proyectos con personal americano o hispano bilingüe para reducir los costos de logística y prestación del servicio a mediano plazo
- ✓ Desarrollar manuales de los ERP hechos a la medida en inglés y español. Montar en Colombia un sistema robusto Web de *Help Desk* con representantes bilingües y soportados con casos o ejemplos de *How to* para usuario final.
- ✓ Consultar con un abogado experto en contratos internacionales sobre la adecuada elaboración y redacción de los contratos con contratistas y clientes finales en especial las normas legales y mercantiles vigentes en los países objetivo, alterno y contingente (EEUU, México y Chile)
- ✓ Actualizar y validar el ejercicio de cálculo de costos y precios internacionales cuando se presenten variaciones superiores al +- 5% en el valor de la tasa de cambio proyectada.
- ✓ Asegurar el pago de primeros pedidos de clientes nuevos mediante carta de crédito confirmada e irrevocable a la vista o mediante giro anticipado del 50% del valor del pedido para iniciar producción y 50% antes del despacho.
- ✓ Si se va ofrecer crédito directo al cliente utilizar formas de pago como Cobranza Documentaria a la vista o a 30 días y evaluar tomar pólizas de seguro para el pago de exportaciones tipo Segurexpo.
- ✓ Evaluar el costo real de cada proyecto y mantener estadísticas al día para análisis y toma de decisiones.

CAPITULO 5

PLAN DE MERCADEO

El Plan de Mercadeo tiene como objetivo analizar el perfil Estratégico de Software House, por medio del estudio del potencial del mercado bajo condiciones actuales, principales competidores, fortalezas y debilidades que presenta la empresa.

En consecuencia, el Plan se encuentra estructurado bajo cuatro (4) fases, que son entre ellas consecutivas y complementarias:

- I. Análisis de competitividad – Principales Competidores
- II. Análisis del Mercado
- III. Estrategias del Mix de Mercadeo
- IV. Recomendaciones del Consultor

La primera fase comprende la revisión del análisis del entorno, con lo cual se establece una clara posición frente a las condiciones de la competencia.

La segunda fase desarrolla el análisis del mercado, iniciando con la Segmentación del mercado y la determinación del Mercado meta, para con base en ello establecer los objetivos o metas con miras al año 2014 y la proyección a los tres (3) años siguientes.

La tercera fase comprende, en consecuencia, el planteamiento de las estrategias nacionales e internacionales, cada una con una descripción de las variables del *Mix de Mercadeo*, las cuales responden a las condiciones estratégicas planteadas en las fases anteriores y están organizadas por:

- i. Estrategias nacionales e internacionales
- ii. Acciones Producto
- iii. Acciones Precio
- iv. Acciones Canal de Distribución
- v. Acciones Comunicación
 - a. Publicidad
 - b. Relaciones Públicas
 - c. Actividades promocionales

- vi. Cronograma de aplicación de las acciones del Mix
- vii. Presupuesto requerido para la aplicación de dichas estrategias

El Plan de Mercadeo finaliza con los comentarios y recomendaciones del Consultor asignado por el CIDEM para la fase del Plan de Mercadeo.

33. Análisis de Competitividad – Principales Competidores

33.1 Visión y Misión

33.1.1 Misión:

- **Anterior:** Nuestra compañía está dedicada a la producción y comercialización de sistemas de información enfocados a complementar la gestión administrativa y financiera al interior de una empresa (Back Office). Actualmente nos identificamos como una compañía que brinda soluciones para la Planeación de Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning - ERP).

Nuestra línea de negocios para Back Office está dirigida a dos grupos del mercado:

1. Las instituciones del gobierno de la República de Colombia, a quienes le podemos ofrecer un producto ERP, ajustable a la medida el cual hemos denominado SISTEMA ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO - SAFI.
2. Las Pequeñas y Medianas Empresas "Pymes", productoras de bienes y servicios, a quienes podemos ofrecer un producto ERP, ajustable a la medida para cada necesidad denominado Pymesafi.

De esta forma, nos comprometemos a contribuir positivamente en la toma diaria de decisiones mediante la obtención de información oportuna y confiable, con el acceso a la información almacenada en las bases de datos actualizadas en dichas áreas.

- **Nueva:** Software House se dedica a prestar servicios de consultoría IT y desarrollo de soluciones IT mediante investigación permanente, mejoramiento de procesos IT, metodologías ágiles, identificación clara de necesidades de negocio y precios competitivos. Entrega a sus socios rentabilidad y posicionamiento, a sus clientes satisfacción de sus necesidades, a los colaboradores crecimiento profesional, empoderamiento y gestión del conocimiento y a sus proveedores recursos, aportes de mejora e interacción.

31.1.2 Visión:

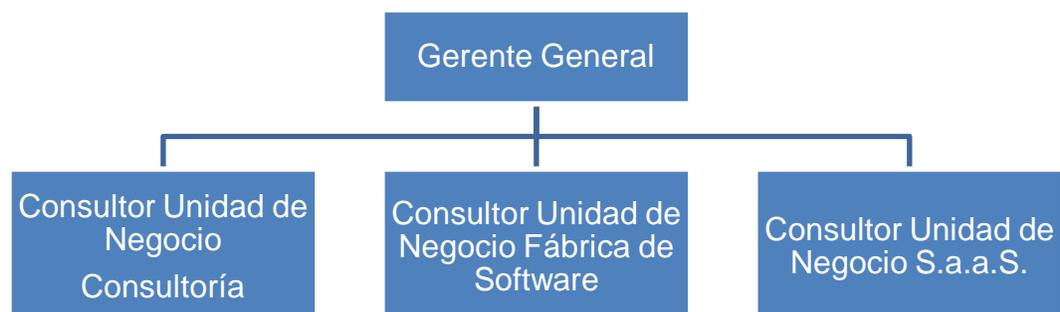
- **Anterior:** Fortalecer y mantener un esquema de permanente actualización con el objeto de prolongar la vigencia de nuestros productos, mediante la formación continuada de nuestro recurso Humano (Know How) y la renovación de nuestra infraestructura tecnológica, tanto de equipos como de herramientas de desarrollo.

Mejorar la prestación de nuestro servicio enfocado al exterior de la empresa (Front Office), con el fin conservar una óptima Administración de la Relación con los Clientes, (Customer Relationship Management- CRM).

Ofrecer nuestros productos a todos los usuarios mediante un esquema de Proveedor de Servicios y Aplicaciones (Application Service Provider - ASP), mediante una suscripción anual con pagos mensuales.

- **Nueva:** En el 2018 seremos reconocidos por nuestro modelo de utilización de software al alcance de nuestros clientes, nuestras metodologías ágiles, el impacto y resultados en nuestros clientes empresariales y gubernamentales. Contaremos con una fuerte presencia nacional y con varios proyectos de referencia a nivel internacional. Nuestro equipo humano se caracterizará por su compromiso, orientación al logro, nivel de innovación y camaradería. Tendremos una filial en EEUU con oficinas propias y operación local. 100% de nuestro personal de desarrollo será certificado bajo SCRUM.

33.2 Estructura del área comercial de la empresa



33.3 Análisis de competitividad frente a los principales competidores

33.3.1 El análisis general del mercado permite establecer para Software House frente a sus principales competidores colombianos que:

VENTAJAS COMPETITIVAS	COMPETIDORES		
	Ofimática: Informática y Gestión – 7 ERP / Cactus	PSL	Heinsohn
SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofimática S.A. desarrolla Software Empresarial ERP-CRM de alta calidad para la mediana empresa. ▪ Ofimática ofrece la tecnología y apoyo que la empresa necesita para organizarse y crecer. ▪ Los programas utilizados unifican la información de las áreas de la empresa sin necesidad de re-digitar los datos. Por lo que, la información estará al día, tendrá mayor optimización del tiempo y control de los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experiencia en el diseño, desarrollo y mantenimiento de software y soluciones empresariales utilizando plataformas y tecnologías tales como JEE, Microsoft .NET, Android, Apple iOS, etc. ▪ Acompañamiento continuo a sus clientes en el proceso de concepción y construcción de un desarrollo de software único, desde que la idea nace, hasta su exitosa puesta en marcha. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifica las necesidades de automatización de procesos mediante las Tecnologías de Información. ▪ Ofrece a sus clientes Soluciones Tecnológicas que responden a los requerimientos y a las necesidades de cada negocio sin importar su tamaño o sector. ▪ Cuenta con la experiencia y la capacidad de crear soluciones de tecnología de información para cubrir el ciclo completo de desarrollo de software.
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No requiere de altas inversiones iniciales ▪ Sólo se paga, por lo realmente usado ▪ No Obsolescencia 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Facturación mensual de acuerdo al tamaño del negocio. ▪ Se reduce el riesgo financiero al no tener que comprar costosos bienes de capital. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administración de información independiente para ventas de contado y ventas a crédito. ▪ Su precio depende del tamaño del negocio.

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ La adopción de la nube permite reducir costos, tanto operativos como administrativos.
DISTRIBUCION	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cloud Computing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Movil SWAT: dedicado a la investigación y desarrollo de soluciones móviles en las más populares plataformas. ▪ Outsourcing 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cloud Computing
COMUNICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Página Web ▪ Tele Soporte ▪ Chat 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Página Web ▪ Presentación de artículos y noticias. ▪ Redes Sociales 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Página Web ▪ Publicación de noticias en periódicos conocidos del país. ▪ Blogs ▪ Redes Sociales
ESTRATEGIA CLAVE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio al cliente: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tele soporte ✓ Directorio asesores ✓ Video cursos ▪ Acompañamiento Constante ▪ Garantía del 110% ▪ Cero Riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PSL se especializa en prestar servicios de desarrollo de software a la medida. ▪ Despliega soluciones de software en tiempo record, con un grado de calidad y robustez que estadísticamente se puede denominar “de clase mundial”. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alianzas con Microsoft, SAP, SABA, CA, ORACLE. ▪ Certificaciones: CMMI, COBIT, ISO 9001, ITIL. ▪ Soporte al cliente.

33.3.2 Planificar la estrategia para monitorear la competencia directa

Estrategia(s)	Desarrollo (acción)	Mes de ejecución	Responsable (seguimiento)	Recursos
Monitoreo periódico de los anteriores competidores	En reunión de ventas cada mes se debe analizar listas de precios, política comercial, nuevos productos y servicios.	Marzo-2013	Efraín Castro	Reporte de visitas Resultado de propuestas y licitaciones.
Estudiar los recursos de mercadeo y publicidad que utiliza la competencia.	Una persona encargada de la empresa revise constantemente las nuevas publicaciones en los medios de comunicación utilizados.	Marzo-2013	Efraín Castro	Página Web Redes Sociales Periódicos Blogs
Investigar cual es el plus – valor adicional ofrecido por los competidores.	Analizar por los medios necesarios cual es la ventaja competitiva que desarrolla la empresa para atraer nuevos clientes.	Marzo-2013	Efraín Castro	Página Web Conocidos

33.4 Tela araña Diagnóstico Inicial

En el diagnóstico inicial para la consultoría de comercialización, se tuvieron en cuenta nueve variables: Planeación y direccionamiento de mercadeo y ventas; Mercado Nacional: Servicio al cliente, Distribución y fuerza de ventas, Producto y precios, Publicidad y promoción; Mercado Exportación: Competencia y mercado, Distribución física internacional, Aspectos de negociación, Participación en misiones y ferias.

En primer lugar al evaluar la variable de Planeación y direccionamiento de mercadeo y ventas, se encontró que la empresa no tiene planteado un plan de mercadeo ni una estrategia conveniente de publicidad en la que se use de manera eficiente los recursos. Adicionalmente, la empresa conoce parcialmente el mercado objetivo, los segmentos de mercado en los que compete, sus estrategias, posicionamiento, crecimiento y comercialización, como el establecimiento de objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores.

Por otra parte como ventaja competitiva Software House dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, necesidades y factores que guían sus necesidades de compra; además de conocer a cabalidad a sus competidores, mercados, tendencia y costos. Por lo tanto, frente a los elementos evaluados en esta variable la empresa se encuentra en un regular estado actual, debido a que no alcanza la meta establecida para este factor, con un porcentaje del 65%.

1.0	A. PLANEACION Y DIRECCIONAMIENTO DE MERCADEO Y VENTAS	Respuestas: SI - NO - Parcial	Observaciones	PUNTAJE
a	El proceso de planeamiento genera un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.	NO	Solo plan presupuestal.	0
b	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	PARCIAL	No estan por escrito.	0,5
c	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.	PARCIAL	Se conocen los segmentos pendientes las estrategias.	0,5
d	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento periódicamente.	PARCIAL	No estan por escrito. Recaen en el gerente general.	0,5
e	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).	SI	A disposición del gerente general.	1
f	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.	SI		1
g	En los últimos dos años, los productos nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	SI	Caso ANM.	1
h	Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.	NO	No hay presupuesto para estas actividades.	0
i	La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.	SI	Esta en la base de datos documental	1
j	La empresa evalúa periódicamente sus sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.	SI	Investigaciones periódicas de la gerencia.	1
				6,5

Por otro lado, al evaluar la variable de mercado Nacional: servicio al cliente, se logró identificar que la empresa tiene un puntaje óptimo del 75% por tener definidas y asignadas las estrategias de este aspecto, entre las cuales se encuentran los

programas de capacitación permanente a sus clientes, la disposición de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos y lo más importante, la autonomía de atender adecuadamente las necesidades del cliente. Sin embargo es necesario implementar un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documente y tome acciones con base en su análisis para tener un mayor éxito.

2.0	B. MERCADO NACIONAL: SERVICIO AL CLIENTE	Respuesta		PUNTAJE
a	El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.	SI	Mesa de ayuda y stakeholder del cli	1
b	La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.	NO	No se han hecho encuestas de satisfacción. Se reportan quejas.	0
c	La empresa cuenta con programas de capacitación permanente a sus clientes.	SI	A futuro virtualización.	1
d	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.	SI	A nivel de pdf y demos.	1
				3

La variable de Mercado Nacional: Distribución y fuerza de ventas, se encuentra lejos del estado ideal o meta, ya que la empresa no posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoye el cumplimiento de los objetivos de la empresa, además de no haber desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus servicios a sus clientes cuando y donde ellos lo requieran. Por lo tanto el estado actual de esta variable es del 17% siendo la meta del 100%.

3.0	C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION Y FUERZA DE VENTAS	Respuesta		PUNTAJE
a	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	NO	Se esta estructurando.	0
b	La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan.	NO	No se han implementado.	0
c	La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.	PARCIAL	No aplica. Se esta estructurando.	0,5
				0,5

Al evaluar la variable, Mercado Nacional: producto y precios se encontró que la empresa tiene definida esta modalidad, puesto que investiga permanentemente la utilización de nuevos componentes o tecnología para cumplir con las expectativas de venta y cuenta con un sistema estructurado de costos para asignación de precios. Sin embargo, la empresa no tiene marcas registradas en Colombia ni una política comercial establecida. Con esta evaluación, se encontró un 83% de cumplimiento de los elementos de esta variable, estando por encima de la meta que es del 71.4%.

4.0	D. MERCADO NACIONAL: PRODUCTO Y PRECIOS	Respuesta		PUNTAJE
a	La empresa cuenta con un programa de investigación, desarrollo y adecuación de productos de acuerdo a las necesidades del mercado.	SI	Continuamente.	1
b	Los productos desarrollados por la empresa en los últimos tres años han cumplido con las expectativas de ventas.	SI	Caso ANMy L&L.	1
d	La empresa investiga permanentemente la utilización de nuevos componentes o tecnología para ser sus productos más competitivos.	SI	Todo el tiempo.	1
d	La empresa cuenta con un sistema estructurado de costos y para asignación de precios	SI	Detallado por proyecto y ANS	1
e	La empresa cuenta con política comercial establecida y es base para sus acuerdos con distribuidores o clientes. (Lista de precios, descuentos comerciales y por pago, crédito, garantías y servicio, tiempo de entregas)	PARCIAL	No está documentado. Cada caso se analiza a parte.	0,5
f	La empresa tiene su(s) marca(s) registradas en Colombia	PARCIAL	Derechos de autor si esta. Pendiente la marca.	0,5
				5

Adicionalmente, en la evaluación de la variable de Mercado Nacional: Publicidad y promoción, se encontró que la empresa no tiene definidas las estrategias ni presupuestos necesarios para dar a conocer su marca, generando un estado de cumplimiento del 25%.

5.0	E. MERCADO NACIONAL: PUBLICIDAD Y PROMOCION	Respuesta		PUNTAJE
a	La empresa tiene establecidas estrategias anuales de publicidad definidas (directorios, prensa, revistas, web, otros medios)	NO	Pendiente de desarrollar.	0
b	La empresa tiene programas de promoción establecidos. (día de la madre, meses especiales, etc)	PARCIAL	No aplica. Ventas Institucionales.	0,5
c	La empresa evalúa el impacto de sus estrategias de promoción y publicidad	NO	No se ha evaluado.	0
d	La empresa tiene un presupuesto anual destinado para sus estrategias de publicidad y/o promoción	PARCIAL	No se ha tenido por enfoque en gobierno.	0,5
				1

En cuanto a la variable de Mercado Exportación: Competencia y mercado, la empresa aún no tiene experiencia en el mercado internacional, por lo que no dispone de un plan actual de exportación ni ha adecuado sus servicios en forma diferente a como diseña para el mercado nacional. Sin embargo, la empresa tiene un procedimiento para investigar, analizar, elegir y explotar nuevos mercados y así lograr cumplir con los requisitos demandados. Debido a lo anterior, la empresa se cuenta con un porcentaje de 31% siendo la meta 62.9%.

6.0	F. MERCADO EXPORTACION: COMPETENCIA Y MERCADO	Respuesta		PUNTAJE
a	La empresa diseña y/o adecua sus productos para la exportación en forma diferente a como diseña para el mercado nacional.	NO	Pendiente de desarrollar.	0
b	La empresa conoce y cumple las normas de calidad y de identificación (rotulación) que deben cumplir sus productos de exportación.	PARCIAL	No aplica Software.	0,5
c	La empresa tiene un plan anual de exportación, escrito y detallado.	NO	No se tiene.	0
d	La empresa tiene un procedimiento para investigar, analizar, elegir y explotar nuevos mercados de exportación.	SI	Fase de inteligencia de mercados y participación en ruedas de negocio.	1
e	En los últimos dos años, las exportaciones han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	NO	No se ha exportado todavía servicio	0
f	La empresa tiene un conocimiento claro de la competencia y del entorno competitivo en los mercados de exportación seleccionados.	parcial	Por inteligencia de mercados	0,5
g	La empresa hace un seguimiento a sus exportaciones para medir el nivel de satisfacción del cliente y asegurar su recompra.	NO	Todavía no.	0
h	Se dispone de catálogos de productos, folletos publicitarios y especificaciones técnicas para el mercado de exportación (preferiblemente en inglés o en el idioma del mercado de destino).	parcial	Se tienen pdf y demos en español. Pendiente en inglés.	0,5
				2,5

Igualmente se encuentra la variable de Mercado Exportación: Distribución física internacional, la cual dio a conocer que su puntuación está sobre la meta, pues cumple con los requisitos de tiempo de entrega al cliente y conoce el manejo de la distribución física internacional, sus costos y su impacto en el precio de exportación.

7.0	G. MERCADO EXPORTACION: DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL	Respuesta		PUNTAJE
a	La empresa conoce el manejo de la distribución física internacional, sus costos y su impacto en el precio de exportación.	SI	Resultados de fase precios interna	1
b	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega al cliente internacional.	si	Resultados de fase precios interna	1
c	La empresa toma las precauciones suficientes para evitar la introducción de drogas ilícitas en su mercancía de exportación.	parcial	No aplica por ser servicio.	0,5
				2,5

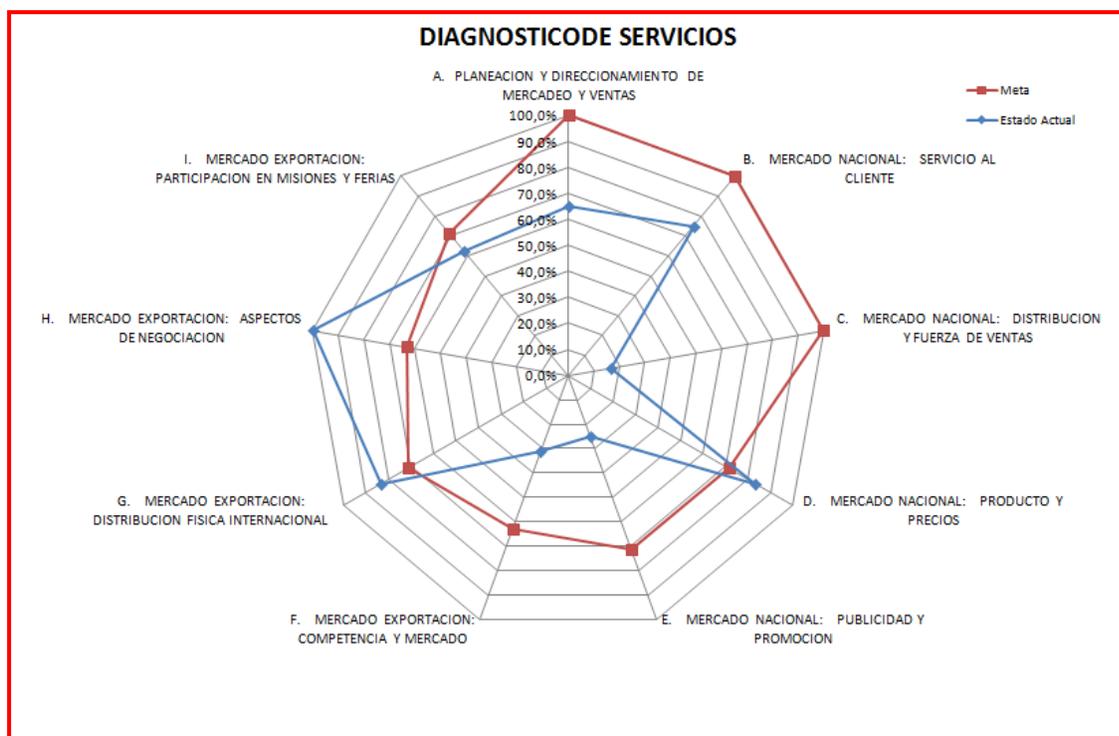
La variable de Mercado Exportación: Aspectos de negociación se cumple a cabalidad por el conocimiento preciso y exacto de los costos, la competencia y las condiciones generales de Software House para tener éxito en las negociaciones.

8.0	H. MERCADO EXPORTACION: ASPECTOS DE NEGOCIACION	Respuesta		PUNTAJE
a	La empresa conoce sus costos, los precios de su competencia internacional y las condiciones generales del sector que le permitan negociar con seguridad con sus clientes, canales de distribución y otros actores.	si	Si resultados de inteligencia de me	1
				1

Por último se encuentra la variable de Mercado Exportación: Participación en misiones y ferias, se encontró que la empresa ha participado como observador en ferias internacionales y tiene el personal adecuado para la presentación de las mismas lo que genera una ventaja competitiva a la empresa. Sin embargo, para obtener mayor experiencia se le aconseja participar como expositor para dar a conocer la empresa y sus servicios. Por lo tanto, el estado de cumplimiento de esta variable es del 63%.

9.0	I. MERCADO EXPORTACION: PARTICIPACION EN MISIONES Y FERIAS	Respuesta		PUNTAJE
a	La empresa ha participado en misiones comerciales a otros países.	NO	No.	0
b	La empresa ha participado como observador en ferias internacionales (relacionadas con el negocio) en los últimos dos años.	SI	Si NAB en el 2004.	1
c	La empresa ha participado como expositor en ferias internacionales (relacionadas con el negocio) en los últimos dos años.	Parcial	Pendiente. Se participó en Softic Co	0,5
d	La empresa tiene personal adecuadamente familiarizado con sus productos y procesos y adicionalmente domina el inglés.	SI	Si en desarrollo y gerencia.	1
				2,5

Como consecuencia de lo anteriormente nombrado se aconseja a Software House realizar una investigación exhaustiva acerca de las posibles formas de prestar sus servicios en el exterior y dar a conocer la empresa por medio un buen plan de mercadeo. Adicionalmente es importante que la empresa adquiera las herramientas necesarias para conocer el mercado internacional.



34. Análisis del Mercado

El análisis del mercado se desarrolló con base en el servicio (o portafolio de servicios) detallado en la sección anterior, sin embargo, éste puede replicarse, directa o indirectamente, sobre los otros productos que conforman el portafolio de la compañía.

34.1 Presentación compradores y usuarios finales

34.1.1 Perfil del comprador corporativo EEUU

El perfil del comprador del servicio en EEUU, son empresas de retail, manufactura y alimentos de la comunidad latina, cuya necesidad es integrar sus procesos de negocios con software a la medida en inglés y español, además de tener ingresos superiores a 5.0 millones de dólares, con más de 10 personas empleadas, ubicadas en las principales ciudades de California.

34.1.2 Definición del mercado objetivo EEUU

La idea principal de Software House es ingresar en empresas de manufactura, alimento y retail en el Estado de California, específicamente en Los Ángeles, puesto que en este mercado se encuentra un cliente potencial de una empresa panificadora muy interesada en el desarrollo a la medida para la sistematización e integración de sus operaciones y procesos de negocios. Igualmente se busca especializar en empresas que pertenezcan a la comunidad latina.

34.1.3 Perfil del comprador corporativo Colombia

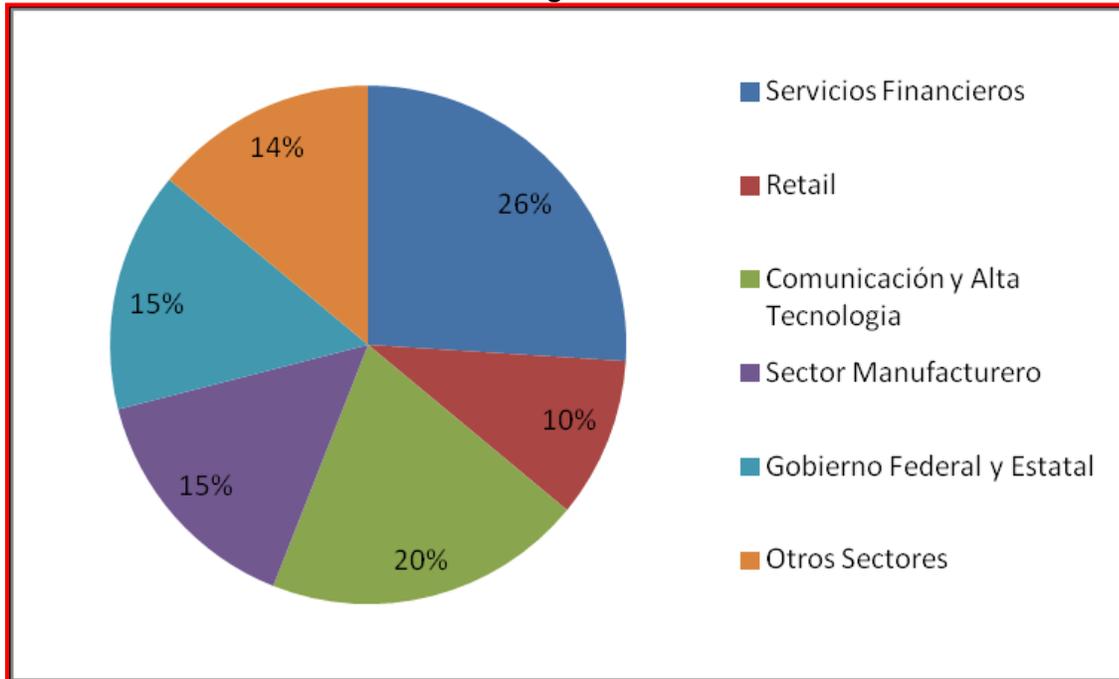
El perfil del comprador del servicio en Colombia, son entidades del sector oficial de Colombia adscritas a ministerios y/o departamentos administrativos y empresas de servicios, cuya necesidad es integrar sus procesos de negocios con software a la medida en español, además de tener ingresos superiores a 2.0 millones de dólares, con más de 50 personas empleadas, ubicadas en las principales ciudades de Colombia.

34.1.5 Definición del mercado objetivo Colombia

La idea principal de Software House es fortalecer presencia en sector oficial e ingresar en empresas de servicios en Colombia, inicialmente en la ciudad de Bogotá.

34.2 Segmentación del Mercado

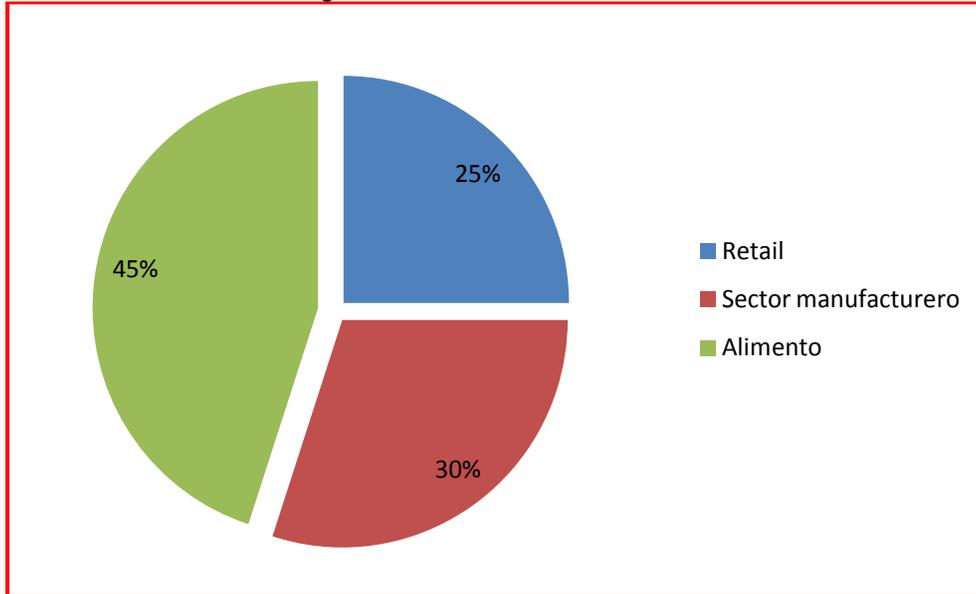
Ilustración 35: Segmentación del Mercado 2012



Fuente: Proexport 2013

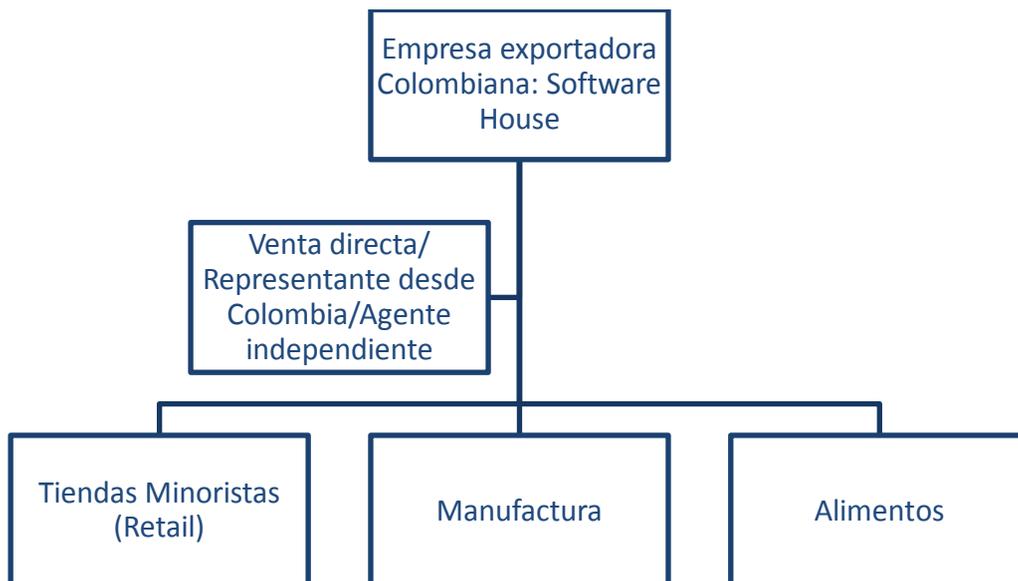
Las Tiendas Minoristas y la Industria de Manufactura generan el 25% de los ingresos de la industria. Los minoristas y los fabricantes requieren servicios TIC que les ayude con el control de inventario. Para los minoristas es importante poder contar con aplicaciones y sistemas eficaces, que den alertas sobre el estado del inventario, necesidad de hacer órdenes. etc. Para los fabricantes, también es importante crear un sistema que sincronice sistemas de pedido y fabricación y evitar gastos de bodegaje.

Ilustración 36: Segmentación del Mercado Software House Ltda



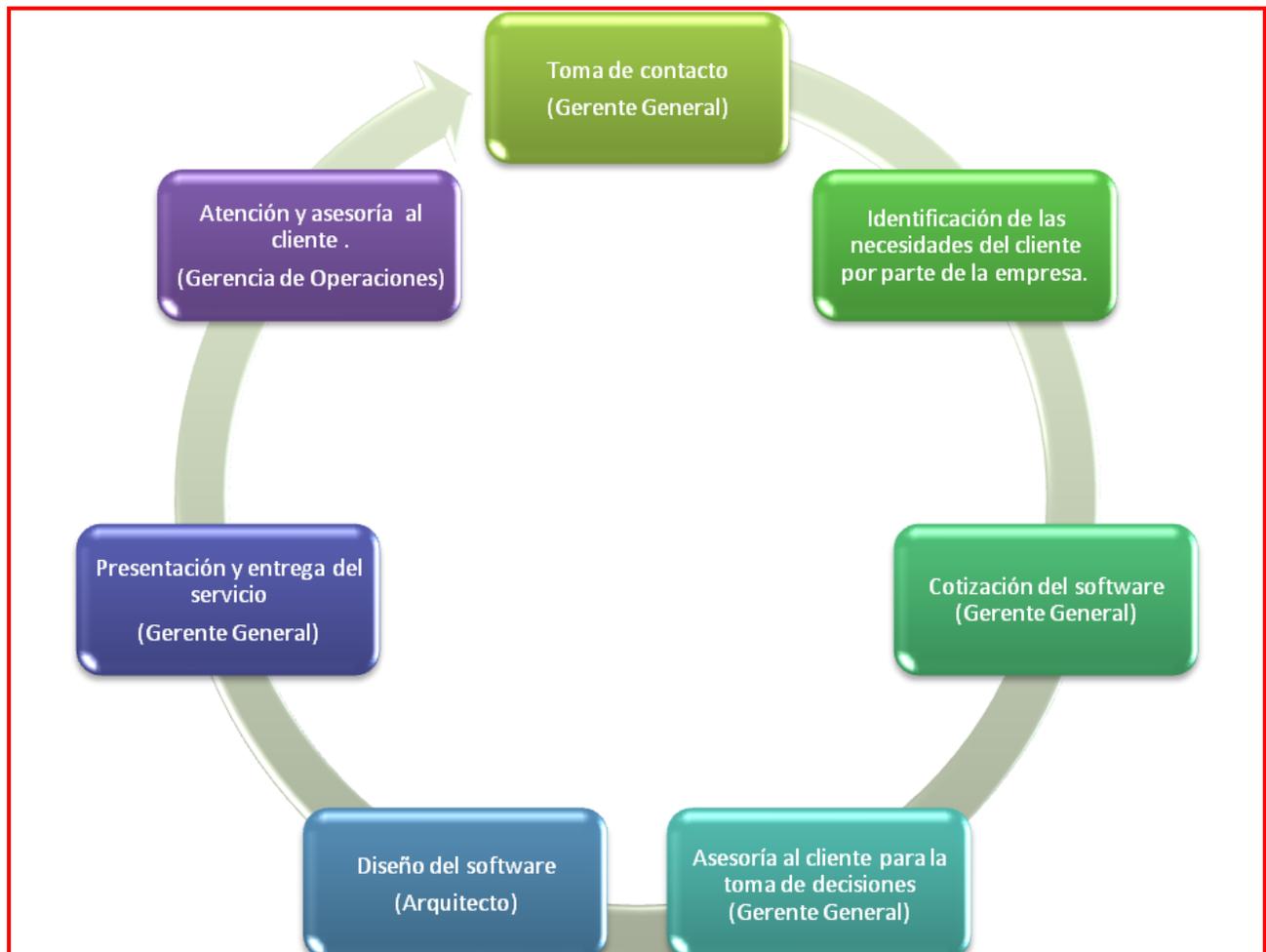
Fuente: Elaboración propia

34.3 Canales de comercialización



Se determinó que los canales actuales son distribuidores nacionales y algunos centralizados por estados, son distribuidores especializados en consultoría de TI y que ofrecen las soluciones específicas para satisfacer dicha demanda interna de sus clientes. Dentro de lo observado, todos cuentan con una estrategia de distribución donde publicitan en su página web, las oportunidades que tienen para las compañías

dependiendo el valor agregado que le puedan ofrecer al cliente, tipo de venta desde online, hasta visita a cliente, capacidad de dar soporte e implementar.



Fuente: Elaboración propia

34.4 Perfil usuario final

A continuación se describe la tipología de los consumidores actuales (tamaño, perfil, necesidades y expectativas de los clientes que le interesan a la compañía.

34.4.1 Listado Nacional de Potenciales Clientes

CLIENTES NACIONALES	PERFIL	CONTACTO				
Servicio Geológico Colombiano	Tiene por objeto y función realizar la exploración geológica básica para el conocimiento del potencial de recursos y restricciones inherentes a las condiciones geológicas del suelo y del subsuelo de todo el país, con el fin de contribuir al desarrollo económico y social del país para lo cual ejecuta programas de cartografía geológica en amplias zonas del territorio.	Marta Lucia Calvache	Directora Técnica Servicio Geológico	mcalvache@sgc.gov.co	Tel: 2200012	Fax: 2220797
Agencia Nacional de Minería	* Ejercer las funciones de autoridad minera o concedente en el territorio nacional. * Administrar los recursos minerales del Estado y conceder derechos para su exploración y explotación. * Desarrollar estrategias de acompañamiento, asistencia técnica y fomento a los titulares minero con base en la política definida para el sector y en coordinación con las autoridades competentes.			Dirección: Avenida Calle 26 No. 59-51 Torre 4 Pisos (8, 9 y 10)	Tel: 2201999	
Instituto Nacional para Ciegos	El Instituto Nacional para Ciegos, INCI, tiene como objeto fundamental la organización, planeación y ejecución de las políticas orientadas a obtener la rehabilitación, integración educativa, laboral y social de los Limitados Visuales, el bienestar social y cultural de los mismos; y la prevención de la ceguera.	Javier Sanclimente Arciniegas	Director General	direccioninci@inci.gov.co	Tel: 2329029	
DNP - Departamento Nacional de Planeación	El DNP es una entidad eminentemente técnica que impulsa la implantación de una visión estratégica del país en los campos social, económico y ambiental, a través del diseño, la orientación y evaluación de las políticas públicas colombianas, el manejo y asignación de la inversión pública y la concreción de las mismas en planes, programas y proyectos del Gobierno.			Dirección: Calle 26 No. 13-19 Edificio Fonade	Tel: 3815000	Fax: 3815001
UGPP - Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales	Busca generar mayor bienestar a los ciudadanos realizando de acuerdo con la Ley y en forma oportuna el reconocimiento de las obligaciones pensionales del régimen de prima media, a cargo de las entidades públicas del orden nacional, que estén o se hayan liquidado, y construyendo una sólida cultura de cumplimiento en el pago de los aportes al Sistema de la Protección Social, para contribuir al desarrollo del país.	Martha Virginia Orjuela Henao	Asesora de Gestión de Tecnologías de la Información	Dirección: Calle 19 No. 68A - 18 Bogotá	Tel: 4926090	

CLIENTES NACIONALES	PERFIL	CONTACTO				
Instituto Caro y Cuervo	Tiene como objetivo principal cultivar la investigación científica en los campos de la lingüística, la filología, la literatura, las humanidades y la historia de la cultura colombiana.	Daniel Alam Diab	Subdirector administrativo y financiero	subdiradministrativa@caroycuervo.gov.co	Tel: 3422121 EXT-110	
Colciencias	Promueve las políticas públicas para fomentar la CT+I en Colombia. Las actividades alrededor del cumplimiento de su misión implican concertar políticas de fomento a la producción de conocimientos, construir capacidades para CT+I, y propiciar la circulación y usos de los mismos para el desarrollo integral del país y el bienestar de los colombianos.			Dirección: Kr 7B Bis # 132-28, Bogotá D.C	Tel: 5953527	Fax: 6251788
IDEAM	Generar conocimiento y garantizar el acceso a la información sobre el estado de los recursos naturales y condiciones hidrometeorológicas de todo el país para la toma de decisiones de la población, autoridades, sectores económicos y sociales de Colombia	Ricardo José Lozano Picón	Director General del IDEAM	direccion@ideam.gov.co	Tel: 3527160 Ext. 2111	fax: 2131
Estudios Palacios Lleras	Palacios Lleras es reconocida por su asesoría jurídica especializada, buscando siempre la más alta calidad objetivamente verificada, para poder así comprometernos en dar los mejores resultados a nuestros clientes. Nuestros clientes son entidades del sector público y privado, y los ayudamos asesorándolos en sus problemas jurídicos complejos y que inciden de manera sustancial en su empresa o actividad.			Dirección: Calle 113 No.7 -21 Torre A Of. 506, Bogotá DC	Tel: 6291828	
Libros & Libros	Es una empresa especializada en la creación, edición, promoción y comercialización de libros de texto escolar para educación preescolar, básica primaria, básica, secundaria y media vocacional.			Sede Principal Bogotá: Calle 15 No.68 D - 52 Zona Industrial Motevideo	Tel: 705 0265 /66 /67	

34.4.2 Listado de Posibles Clientes Internacionales:

Company Name	Phone Number Combined	Executive First Name	Executive Last Name	Executive Title	Mailing City	Location State	Location Address	Location City	Fax Number Combined	Company Website	Location Employee Size Actual
Arden Group Inc	(310) 638-2842	Bernard	Briskin	CEO	Los Angeles	CA	2020 S Central Ave	Compton	(310) 631-0950	http://Ardengroupinc.Com	60
Big Saver Foods	(323) 582-7222	Uka	Solanki	President	Vernon	CA	4260 Charter St	Vernon	(323) 582-2331	http://Bigsaverfoods.Com	75
Bristol Farms Inc	(310) 233-4700	Kevin	Davis	CEO	Carson	CA	915 E 230th St	Carson	(310) 233-4701	http://Bristolfarms.Com	40
Buy Low Market Corp Ofc	(310) 518-9000	Paul	Vazin	Owner	Carson	CA	1245 E Watson Center Rd	Carson	(310) 518-9494	http://Buylowsupermarket.Com	8
Cardenas Markets Inc	(909) 923-7426	Jesus	Cardenas Sr	Owner	Ontario	CA	2501 E Guasti Rd	Ontario	(909) 923-5976	http://Cardenasmarkets.Com	80
Centro-Mart Inc	(209) 948-4163	Yi	Chang	CEO	Stockton	CA	1001 W Charter Way	Stockton	(209) 948-0336		40
Convenience Acquisition Co	(916) 369-9740	Robert	Matthews	President	Sacramento	CA	3336 Bradshaw Rd # 260	Sacramento	(916) 369-3975		80
Cost Less Foods Co	(559) 584-0722	John	Lemos	General Mgr	Hanford	CA	102 S 11th Ave	Hanford	(559) 584-5407		45
Daniel's Market	(760) 789-1155	Daniel	Vengler	President	Ramona	CA	1320 D St	Ramona	(760) 789-1186		20
Fairway Stores Inc	(831) 633-3306	Mark	Futch	CEO	Castroville	CA	11270 Merritt St # C	Castroville	(831) 633-4910		6
Fresh & Easy Neighborhood Mkt	(310) 341-1200	Jeff	Adams	Exec Director	El Segundo	CA	2120 Park Pl # 200	El Segundo		http://Freshandeasy.Com	20
Grocery Outlet Inc	(510) 845-1999	Macgregor	Read	CEO	Berkeley	CA	2000 5th St	Berkeley	(510) 845-7969	http://Groceryoutlet.Com	100
Jax Markets	(714) 778-2461	Tommy	Wilson	General Mgr	Anaheim	CA	401 N East St	Anaheim	(714) 778-0408	http://Jaxmarkets.Com	55
Jensen's Finest Foods	(760) 325-8282	Gene	Fulton	President	Palm Springs	CA	2465 E Palm Canyon Dr # 7	Palm Springs	(760) 322-4703	http://Jensensfoods.Com	40
K V Mart Co	(310) 816-0200	Warren	Sherrill	Exec Director	Carson	CA	1245 E Watson Center Rd	Carson	(310) 816-0201	http://Kvmart.Com	70
Kapoor Enterprises Inc	(408) 933-4422	Jag	Kapoor	CEO	Milpitas	CA	461 S Milpitas Blvd # 1	Milpitas	(408) 933-4545	http://Bonifaremarkets.Com	20
Koshan Inc	(323) 268-1098	David	Mcdivitt	Manager	Carson	CA	23501 Avalon Blvd	Carson	(310) 675-1747	http://Paylessfoods.Com	20
Larry's Market Inc	(707) 725-7874	Lary	Montgomery	CEO	Fortuna	CA	1221 Main St	Fortuna	(707) 725-7875		10
Lunardi's Supermarket Inc	(650) 588-7507	Paul	Lunardi	President	S San Francisco	CA	432 N Canal St # 22	S San Francisco		http://Lunardis.Com	10
Macber Inc	(714) 778-2461				Anaheim	CA	401 N East St	Anaheim	(714) 778-0408		3
Mar-Val Food Stores Inc	(209) 369-3611	Mark	Kidd	President	Lodi	CA	856 N Sacramento St	Lodi	(209) 339-1851	http://Marvalfoodstores.Com	270
Mitsuwa Corp	(310) 782-6800	Yoshiya	Watanabe	Owner	Torrance	CA	1815 W 213th St # 235	Torrance	(310) 782-7100	http://Mitsuwa.Com	20
Mollie Stone's Markets	(415) 289-5720	Michael	Stone	President	Mill Valley	CA	150 Shoreline Hwy # D	Mill Valley	(415) 289-0141	http://Molliestones.Com	15
National Stores Inc	(310) 324-9962				Gardena	CA	15001 S Figueroa St	Gardena	(310) 324-9129	http://Nationalstoresinc.Com	70

Company Name	Phone Number Combined	Executive First Name	Executive Last Name	Executive Title	Mailing City	Location State	Location Address	Location City	Fax Number Combined	Company Website	Location Employee Size Actual
Oliver's Market Business Ofc	(707) 285-2550	Tom	Scott	Manager	Rohnert Park	CA	215 Classic Ct	Rohnert Park	(707) 793-9003	http://Oliversmarket.Com	5
PAQ Inc	(209) 957-4917	John	Quinn	President	Stockton	CA	8014 Lower Sacramento Rd	Stockton		http://Food-4-Less.Com	40
Ralph Modugno Corp	(805) 966-2121	Tom	Modugno	CEO	Santa Barbara	CA	324 W Montecito St	Santa Barbara	(805) 965-3334	http://Santacruzmarkets.Com	20
Safeway Inc	(925) 467-3000	Steven A	Burd	CEO	Pleasanton	CA	5918 Stoneridge Mall Rd	Pleasanton	(925) 467-3323	http://Safeway.Com	2000
Sam's Food City	(209) 526-3353	Gary	Lowe	CEO	Modesto	CA	1100 Carver Rd	Modesto	(209) 526-0599	http://Samsfoodcity.Com	15
Sav-A-Minit Markets Inc	(909) 875-3433	Connie	Crouch	Owner	Rialto	CA	203 S Olive Ave	Rialto	(909) 875-2733		32
Save Mart Supermarkets	(209) 577-1600	Robert M	Piccinini	CEO	Modesto	CA	1800 Standiford Ave	Modesto	(209) 577-3857	http://Savemart.Com	250
Shop-N-Go Inc	(559) 266-5055	John	Shehadey	President	Fresno	CA	405 N Palm Ave	Fresno	(559) 266-8517		15
Stater Bros Holdings Inc	(909) 733-5000	Jack H	Brown	CEO	San Bernardino	CA	301 S Tippecanoe Ave	San Bernardino	(909) 783-3930	http://Staterbros.Com	50
Super A Foods	(323) 869-0600	Joanne	Timoney	HR Executive	Commerce	CA	7200 Dominion Cir	Commerce	(323) 869-0611	http://Superafoods.Com	20
Tawa Supermarket Inc	(714) 521-8899	Roger H	Chen	President	Buena Park	CA	6281 Regio Ave	Buena Park	(714) 670-7799	http://99ranch.Com	180
Tops Industries Inc	(530) 242-0200	Dan	Ryan	President	Redding	CA	797 Twin View Blvd	Redding	(530) 242-0400	http://Topsmkt.Com	110
Trader Joe's Co Inc	(626) 599-3700	Dan	Bane	CEO	Monrovia	CA	800 S Shamrock Ave	Monrovia	(626) 441-9573	http://Traderjoes.Com	120
Unified Grocers Inc	(323) 264-5200	Alfred A	Plamann	CEO	Los Angeles	CA	5200 Sheila St	Commerce	(323) 262-1950	http://Unifiedgrocers.Com	500
Vallarta Supermarkets Inc	(818) 898-0088	Enrique	Gonzalez	CEO	Sylmar	CA	12881 Bradley Ave	Sylmar		http://Vallartasupermarket.Com	40
Vallerga's Market	(707) 253-2620	Joseph R	Vallerga	CEO	Napa	CA	2139 1st St	Napa	(707) 253-1744	http://Vallergas.Com	50
Warehouse Concepts Inc	(916) 373-3333	Michael	Teel	President	Broderick	CA	500 W Capitol Ave	Broderick	(916) 371-1323	http://Raleys.Com	500

34.4.3 Listado Clientes Potenciales

CLIENTE	DATOS DEL CONTACTO					
	Nombre	Telefono	Website	Número de empleados	Volumen de ventas	observaciones
Campbells	Hasan Bolkan	530 753 2116	http://www.campbellsoup.com/	25	8,7 millones de Us	Productor y distribuidor mayorista de alimentos, condimentos y congelados.
Dean Distributors, Inc.	Jerry Vasquez	323 923 5400	http://www.deandistributors.com/	20	7 millones de Us	Fabricante de productos alimenticios de especialidad enfocados en las necesidades de la industria de saborizantes , condimentos, extractos y demas.
Santé	Sara Tidhar	408 451 9585	http://santenuts.com/	12	3,8 millones de Us	Productores de alimentos, dulces y confitería.
Busseto Foods	Michael Grazier	559 485 9882	http://www.busseto.com/home.asp	10	3,5 millones de Us	Productores, distribuidores mayoristas de alimentos, congelados y supermercado.

34.5 Mercados objetivos

Con base en la descripción anterior, el mercado meta para Software House Ltda., se ha establecido:

Ingresar en empresas de manufactura, alimento y Retail en el Estado de California, específicamente en Los Ángeles, puesto que en este mercado se encuentra un cliente potencial de una empresa panificadora muy interesada en el desarrollo a la medida para la sistematización en integración de sus operaciones y procesos de negocios. Igualmente se busca especializar en empresas que pertenezcan a la comunidad latina.

34.6 Presupuesto de ventas años 2013 - 2015

Con base en los resultados parciales del ejercicio actual en Software House Ltda. (Corte al mes marzo 2013) y considerando las condiciones de competitividad y el mercado seleccionado, se hizo un análisis de los resultados obtenidos en los años anteriores, utilizando los datos recopilados.

VALORES EN MILLONES COP	2010	2011	2012	Proyección		
				2013	2014	2015
VENTAS NACIONALES	306	407	1.200	1.500	2.150	2.836
Arriendo de software	31	41	120	150	195	254
Servicio de soporte y mantenimiento	245	326	960	1.200	1.560	2.028
Licencias	31	41	120	150	195	254
Ventas de exportacion EEUU (1)	-				200	200
Ventas exportaciones Peru (1)	-					100
Ventas de exportaciones Chile (1)	-					
Ventas de exportacion otros mercados	-					
VENTAS TOTALES	306	407	1.200	1.500	2.150	2.836
CRECIMIENTO DE VENTAS	0%	33,11%	194,59%	25,00%	43,33%	31,91%
(1) Línea de exportaciones molduras						
UTILIDAD ESPERADA EN PESOS	33	116	360	450	645	851
PATRIMONIO	314	391	1.000	1.250	1.792	2.363
RENTABILIDAD NETA (UTILIDAD NETA /PATRIMONIO)	10,67%	29,58%	36,00%	36,00%	36,00%	36,00%
VALOR DE LA INVERSION (PROMOCION-PUBLICIDAD COMUNICACIONES FUERZA DE VENTAS)						
	-	-	-	30	43	57
% DE PARTICIPACION DE INVERSION EN PROMOCION (LINEA DE NEGOCIOS)	0,00%	0,00%	0,00%	2,00%	2,00%	2,00%
NUMERO DE CLIENTES						
				10	20	30
Entidades Oficiales				6	10	15
Empresas Privadas				4	10	15
Otros					2	5

Los determinantes para los resultados obtenidos en los años anteriores fueron:

1. El cliente Ingeominas fue escindido en dos nuevas entidades: ANM – Agencia Nacional de Minería y el SGC – servicio Geológico Colombiano.
2. La empresa adoptó nueva estrategia de infraestructura técnica y humana.
3. Penetración del segmento privado con la apertura del cliente Libros & Libros.

En razón con lo anterior, los supuestos para el establecimiento de las proyecciones de ventas son:

1. Consolidación de alianzas con otras empresas de software de similar tamaño.
2. Consecución de alianzas con empresas multinacionales de TI.
3. Implementación de actividades de mercadeo y promoción de los servicios en la unidad de negocios de consultoría.
4. Fortalecimiento del área comercial con consultores por unidad de negocio.
5. Fortalecimiento del área de investigación para aplicar en nuevas herramientas y metodologías.
6. Formación continua del personal comercial y de desarrollo.

Ejemplo: Penetración de nuevos mercados o canales, lanzamiento de nuevos Servicios, política de precios, mayor comunicación, refuerzo área comercial

34.7 Referentes internacionales

Software House Ltda., para mejorar su competitividad y posicionamiento, analizó el caso de la empresa Artisan Crew Engineering – ACE Inc, ubicada en la ciudad de Antigua Torrance en Los Ángeles encontrando lo siguiente:

ASPECTOS	MI EMPRESA	LIDER
Gestión tecnológica	<p>Para la gestión de sus proyectos y de sus clientes, Software House se caracteriza por acceder a la tecnología como el medio utilizado para desarrollarlos. En ese orden de ideas, solo accedemos a la tecnología suficiente y adecuada para cada solución a una necesidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuste personalizado, programado para responder a las necesidades específicas del negocio. • Entender el modelo de negocio de una organización específica y luego diseñar el software para satisfacer las necesidades exactas. • Diseñado de manera que el sistema puede ser fácilmente mantenido y modificado por el negocio sin necesidad de llamar a un especialista con cada pequeño cambio.
Gestión estratégica	<p>Como parte de la Planeación estratégica, la Gestión estratégica de Software House, contempla las siguientes fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Confirmación del equipo de gestión. - Formulación de proyectos. - Definición de objetivos estratégicos. - Definición de áreas estratégicas. - Formulación del plan de acción. <p>De esta forma garantizamos el cumplimiento de nuestros objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Colaborar con diferentes empresas y fabricantes de todo el mundo para crear marcas, desarrollar planes de negocios y propiedades en línea, para luego comercializarlos, capacitar al personal y compartir el éxito. • Asociarse con compañías de todo el mundo para traer nuevas ideas, marcas y negocios. • Aumento de la precisión y la disponibilidad de la información.
Gestión comercial	<p>En la búsqueda de mejores resultados económicos, para alcanzar los objetivos organizacionales establecidos, Software House realiza una buena gestión comercial para cada uno de sus productos y servicios, aplicando estrategias comerciales como: estudio de mercado, estudio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Acercamiento por medio de herramientas de comunicación en línea como Skype para videoconferencias y VoIP. • Tecnología fácilmente disponible y asistencia constante de personal internacional en diferentes

	<p>de la competencia, análisis de necesidades del cliente. Como complemento a esta labor, busca apoyo y asesoría en entidades y organizaciones especializadas en el tema. Adicionalmente forma parte de los gremios de IT y hace las alianzas que considere necesarias.</p>	<p>zonas horarias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo Multilingüe.
--	---	--

34.8 Alianzas Internacionales Posibles

Al analizar los actores y grupos de actores del mercado que quiere penetrar Software House Ltda. Se ha evidenciado varias oportunidades de alianzas con actores complementarios y/o clusters existentes:

1. Centris, centro de apoyo a las PYMES.
2. PROSOFT
3. Intaure, empresa integradora de la región.
4. Instituciones empresariales especializadas, como CANIETI y Apti.
5. Centros de investigación como CICESE (Centro de Investigación Científica y de Educación Superior de Ensenada), pues estos tienen una función educativa importante y brindar un apoyo científico para mejorar los desarrollos tecnológicos de la empresa en innovación creación y gestión de nuevas instituciones.

34.9 Posicionamiento

De acuerdo con los elementos vistos anteriormente, el posicionamiento, o atributo(s) diferenciador(es) Software House reforzará el Plan de Mercadeo con alianzas, la integración de sus procesos de negocios con soluciones a la medida caracterizadas por sus bajos costos indirectos, calidad de resultados, nivel de consultoría e identificación de requerimientos.

35. Estrategias y Mix Mercadeo

A continuación se presentan las estrategias propuestas para cada uno de los elementos del Mix de Mercadeo. Al final de este punto se detallará, de manera general, el tiempo de aplicación de las actividades propuestas.

35.1 Mix Producto

Estrategias relacionadas con el Servicio:

- Empaquetar servicios de desarrollo
- Ampliar el portafolio de servicios de Software House
- Actualizar y revitalizar portafolio de servicios de Software House

ACTIVIDADES DE PRODUCTO			EQUIPO DE TRABAJO (¿Quién va a hacer la tarea?)			RECURSOS (¿Qué necesito para hacer la tarea?)			
LÍNEA DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS (¿Qué voy a hacer?)	ACCIONES (¿Cómo se va a hacer?)	RESPONSABLE	EQUIPO SOPORTE	PERSONAS	ECONOMICOS	FISICOS	CONOCIMIENTO	INFORMACION
Desarrollo a la medida	Empaquetar servicios de desarrollo	Definir segmento clientes y propuestas de valor	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	N.A.	Ya cubierto.	Computador y equipo de oficina	Conocimiento de producto y de empaquetado de competidores.	Perfil de clientes y módulos disponibles.
		Identificar y establecer las verticales de industria para servicios de desarrollo.	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	N.A.	Ya cubierto.	Computador y equipo de oficina	Segmentos/Industrias actuales atendidas.	Verticales de la competencia.
	Ampliar el portafolio de servicios de Software House	Lanzamiento de nuevos servicios. 1. CHECK - IN mobile	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	N.A.	Ya cubierto.	Computador, software de desarrollo, compiladores, Procesos SCRUM y equipo de oficina	Conocimiento técnico de desarrollo y metodologías ágiles.	Características del módulo y demás descripciones técnicas
		Utilizar tecnología de punta para el mejoramiento de los servicios de desarrollo y productos finales (usabilidad, seguridad, movilidad, etc.)	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	N.A.	Ya cubierto.	Computador, software de desarrollo, compiladores, Procesos SCRUM y equipo de oficina	Conocimiento técnico de desarrollo y metodologías ágiles.	
	Actualizar y revitalizar portafolio de servicios de Software House	Mejorar portafolio de servicios de Software House con sugerencias de expertos de negocios y verticales de industria.	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	N.A.	Ya cubiertos	Computador, software de desarrollo, compiladores, Procesos SCRUM y equipo de oficina	Conocimiento técnico de desarrollo y metodologías ágiles.	Características del módulo y demás descripciones técnicas
		Adaptar portafolio de servicios a esquemas tipo cloud computing y lanzar Servicio de Arrendamiento S.a.a.S.	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	N.A.	Ya cubiertos	Computador, software de desarrollo, compiladores, Procesos SCRUM y equipo de oficina	Conocimiento técnico de desarrollo y metodologías ágiles.	Características de la modalidad de arrendamiento.

35.2 Mix Precios

Estrategias relacionadas con precio:

- Elaborar para servicios de desarrollo a la medida modelo de costos y amortización de módulos tipo.

- Estructurar para el entregable final de servicios de desarrollo forma de pago bajo arrendamiento S.a.a.S.

ACTIVIDADES DE PRECIO		EQUIPO DE TRABAJO (¿Quién va a hacer la tarea?)				RECURSOS (¿Qué necesito para hacer la tarea?)			
LINEA DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS (¿Qué voy a hacer?)	ACCIONES (¿Cómo se va a hacer?)	RESPONSABLE	EQUIPO SOPORTE	PERSONAS	ECONOMICOS	FISICOS	CONOCIMIENTO	INFORMACION
Desarrollo a la medida	Elaborar para servicios de desarrollo a la medida modelo de costos y amortización de módulos tipo.	Establecer costeo de desarrollo de cada módulo tipo a precios de 2013. Evaluar customización para interface con otros paquetes de procesos de negocio o contables asumiendo parte de los costos.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Contador	Ya cubiertos	Computador, software contable y equipo de oficina	Precios del mercado, políticas de compra de cada cliente.	Horas invertidas por módulos, mejoras realizadas. Costo de horas/hombre 2013 por programador. Listas de módulos. Margen de rentabilidad mínimo por módulo.
		Proyectar ventas de módulos y paquetes para diez (10) años. Definir política de amortización de costo de cada módulo y paquete a ser incluido en cada venta de licencia o arriendo S.a.a.S.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Contador	Ya cubiertos	Computador, software contable y equipo de oficina	Técnicas de proyección y amortización. Ciclo de productos de TIC's. Sistemas de arrendamiento S.a.a.S.	Ventas por módulo, ventas por paquetes. Número de clientes.
	Estructurar para el entregable final de servicios de desarrollo forma de pago bajo arrendamiento S.a.a.S..	Definir cuota de enganche, tasa de financiación, horizonte del arriendo y cuota mensual de acuerdo al proyecto que se presente (tamaño, complejidad, módulos, tiempo de entrega, soporte técnico, desarrollos adicionales y customización).	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Contador	Ya cubiertos	Computador, software contable y equipo de oficina	Cuotas de enganche, tasa de financiación, cuotas mensuales del mercado, políticas comerciales de competidores.	Listas de precios, descuentos, pronto pago, Margen bruto de de cada modulo, políticas comerciales Imectech Solutions.

35.3 Mix Distribución

Estrategias relacionadas con Distribución:

- Fortalecer presencia a nivel nacional
- Implementar programa de agentes independientes / consultores funcionales

ACTIVIDADES DE CANALES DE DISTRIBUCION			EQUIPO DE TRABAJO (¿Quién va a hacer la tarea?)			RECURSOS (¿Qué necesito para hacer la tarea?)			
LINEA DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS (¿Qué voy a hacer?)	ACCIONES (¿Cómo se va a hacer?)	RESPONSABLE	EQUIPO SOPORTE	PERSONAS	ECONOMICOS	FISICOS	CONOCIMIENTO	INFORMACION
Desarrollo a la medida	Fortalecer presencia a nivel nacional	Aumentar cobertura geográfica en Bogota, Medellín, Cali y Barranquilla.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Consultor externo.	\$ 450.000	Computador, software contable y equipo de oficina	Potenciales mercados regionales.	Ventas por zona geográfica. Rentabilidad por zona.
		Desarrollar red agentes independientes / consultores funcionales en otros departamentos.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Consultor externo.		Computador, software contable y equipo de oficina	Potenciales representantes comerciales.	Ventas por zona geográfica. Rentabilidad por zona. Referencias comerciales y financieras de potenciales agentes independientes.
	Implementar programa de agentes independientes / consultores funcionales	Desarrollar programa de inducción/reinducción a agentes independientes / consultores funcionales.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Consultor Externo	\$ 1.500.000	Salón de reuniones y videoproector	Programas de inducción y capacitación.	Clasificación de cliente por nivel de venta y rentabilidad
		Desarrollar programa de Trade Marketing (actividades de marketing orientadas al canal) con los agentes independientes / consultores funcionales.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Consultor Externo		Hosting, servidores y software.	Programa de Trade Marketing.	Clasificación de cliente por nivel de venta y rentabilidad. Estadísticas de venta por paquetes, módulos, línea, vendedor y zona. Rentabilidad por vendedor, cliente y zona.

35.4 Mix Comunicación - Promoción

Estrategias relacionadas con Comunicación – Promoción:

- Lanzar nueva imagen corporativa de Software House y de portafolio de soluciones.
- Desarrollar y fortalecer posicionamiento
- Reforzar la estructura comercial.
- Profesionalizar la fuerza de ventas.
- Estrechar relación con los clientes actuales
- Mejorar seguimiento de oportunidades de negocio y productividad de vendedores
- Profundizar conocimiento de los clientes actuales y potenciales
- Renovar Pagina Web

ACTIVIDADES DE PROMOCION			EQUIPO DE TRABAJO (¿Quién va a hacer la tarea?)		RECURSOS (¿Qué necesito para hacer la tarea?)					
LINEA DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS (¿Qué voy a hacer?)	ACCIONES (¿Cómo se va a hacer?)	RESPONSABLE	EQUIPO SOPORTE	PERSONAS	ECONOMICOS	FISICOS	CONOCIMIENTO	INFORMACION	
Desarrollo a la medida	Lanzar nueva imagen corporativa de Software House y de portafolio de soluciones.	Elaborar diseño de logo	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Empresa Externa	\$ 4.650.000	N.A.	Diseño e imagen corporativa. Proveedores	Costos de servicios de diseño, impresión y fotografía.	
		Elaborar manuales de identidad corporativa	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Empresa Externa		N.A.			
		Elaborar diseño de aplicaciones corporativas (papelería comercial, papelería fiscal, plantillas power point, carnet y arte para sello en tinta) Impresión de estos materiales.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Empresa Externa		N.A.			
		Diseñar piezas publicitarias (catálogo de productos, pendones, peizas P.O.P., volante físico y virtual y sticker) Impresión de estos materiales.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Empresa Externa	\$ 3.500.000	N.A.			
	Desarrollar y fortalecer posicionamiento	Definir Posicionamiento y lema de la compañía.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	N.A.	Ya cubiertos	N.A.	Marcas. Proveedores		Costos de servicios de diseño, impresión y fotografía. Piezas publicitarias diseñadas, presupuesto de plan de medios y programa de pautas.
		Ejecutar plan de medios	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	N.A.	\$ 25.000.000	Computador, software y equipo de oficina			

ACTIVIDADES DE PROMOCION			EQUIPO DE TRABAJO (¿Quién va a hacer la tarea?)		RECURSOS (¿Qué necesito para hacer la tarea?)				
LINEA DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS (¿Qué voy a hacer?)	ACCIONES (¿Cómo se va a hacer?)	RESPONSABLE	EQUIPO SOPORTE	PERSONAS	ECONOMICOS	FISICOS	CONOCIMIENTO	INFORMACION
Desarrollo a la medida	Renovar Pagina Web	Actualizar contenido y manejarlo bajo plataforma CMS.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Empresa Externa	\$ 1.600.000	Hosting, servidores y software CMS.	CMS, sistemas, hosting y software.	Nuevos modulos, funcionalidades y aplicaciones.
		Documentar casos de éxito.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Empresa Externa	Ya cubiertos	Hosting, servidores y software correo.	Sistemas de correo corporativo y software.	Listado de casos de éxito para mostrar.
		Desarrollar campañas de email marketing, blog corporativo, SEO/SEM y newsletter de novedades Software House.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Empresa Externa	\$ 3.200.000	Hosting, servidores y software de email marketing.	Programas de email marketing, ad words google, etc.	Correos electrónicos de clientes y contactos.

ACTIVIDADES DE PROMOCION			EQUIPO DE TRABAJO (¿Quién va a hacer la tarea?)		RECURSOS (¿Qué necesito para hacer la tarea?)				
LINEA DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS (¿Qué voy a hacer?)	ACCIONES (¿Cómo se va a hacer?)	RESPONSABLE	EQUIPO SOPORTE	PERSONAS	ECONOMICOS	FISICOS	CONOCIMIENTO	INFORMACION
Desarrollo a la medida	Reforzar la estructura comercial.	Seleccionar 1 nuevo consultor de negocios y/o un asistente comercial	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	Psicologa Externa	\$ 600.000	Espacio y oficina adecuadas	Selección de personal	Manual de funciones, perfil del cargo y escala salarial.
	Profesionalizar la fuerza de ventas.	Capacitar la fuerza de venta en técnicas de ventas, venta consultiva y en los proyectos a la medida mas notorios y de referenciación.	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	Consultor Externo	\$ 1.600.000	Saloon , videoprojector y material de enseñanza	Programas de capacitación, andragogia, metodologías de aprendizaje constructivista. Proceso técnico de ventas. Proveedores	Módulos de InformaWeb, precios, características, descripción y beneficios.
		Desarrollar reuniones comerciales mensuales	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	Consultor Externo	\$ 450.000	Salón de reuniones y videoprojector	Reuniones efectivas, agendas y actas.	Indicadores, comisiones, metas y evaluación de desempeño de cada vendedor.
		Establecer y explotar indicadores de gestión comercial.	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	Consultor Externo	\$ 450.000	Computador, software y equipo de oficina	Elaboración de indicadores de gestión.	Estadísticas de venta por producto, línea, vendedor y zona. Rentabilidad por vendedor, cliente y zona.
	Estrechar relación con los clientes actuales	Establecer un sistema de gerenciamiento de la relación con los clientes (CRM)	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	Consultor Externo	\$ 3.200.000	Computador, software CRM y equipo de oficina	Sistemas de gerenciamiento de la relación con los clientes y software CRM.	Clasificación de cliente por nivel de venta y rentabilidad
	Mejorar seguimiento de oportunidades de negocio y productividad de vendedores		Efraín Castro	Desarrollo y Financiera			Computador, software CRM y equipo de oficina	Embudo de productividad comercial. Indicadores de gestión y productividad.	Métodos de seguimiento y flujo del proceso comercial.
	Profundizar conocimiento de los clientes actuales y potenciales		Efraín Castro	Desarrollo y Financiera			Computador, software CRM y equipo de oficina	Bases datos, zonas, venta telefónica, presentaciones profesionales y coaching comercial	Perfil de clientes. Estadística de ventas y rentabilidad por cliente. Clasificación de clientes

35.5 Mix de Mercadeo Internacional

Estrategias relacionadas con Mercadeo – Internacional:

- Penetrar el mercado objetivo EEUU y contingente Chile.

ACTIVIDADES DE MERCADEO INTERNACIONAL		EQUIPO DE TRABAJO (¿Quién va a hacer la tarea?)				RECURSOS (¿Qué necesito para hacer la tarea?)			
LINEA DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS (¿Qué voy a hacer?)	ACCIONES (¿Cómo se va a hacer?)	RESPONSABLE	EQUIPO SOPORTE	PERSONAS	ECONOMICOS	FISICOS	CONOCIMIENTO	INFORMACION
Desarrollo a la medida	Penetrar el mercado objetivo EEUU y contingente PERU.	Desarrollar agenda de visitas con soporte de CCB y Proexport en EEUU y PERU.	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	N.A.	Ya cubiertos	Computador, software CRM y equipo de oficina	Ubicación en las ciudades destino.	Programa de visitas, datos de dirección y contacto de clientes potenciales. Costos de pasajes y viáticos
		Registrar la marca Software House y su metodología de servicio ante el INDECOPI de Perú y ante la Dirección General del Registro de la Propiedad Industrial en EEUU.	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	Consultor de marcas y patentes.	Por cotizar.	N.A.	Registro de marcas y patentes. Legislación de marcas en Perú y Panamá.	Caracterización de la marca Software House.
		Seguimiento a la agenda de visitas. EEUU y Perú.	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	N.A.	Ya cubiertos	Computador, software CRM y equipo de oficina	Personas contacto y compromisos realizados.	Datos de contacto de clientes potenciales. Reportes de visitas y potencial de negocios.
		Asistir a la MacWorld Expo 2013 en San Francisco - CAL y Lotusphere 2013 en Orlando - FLA	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	N.A.	\$ 3.700.000	Computador, software CRM y equipo de oficina	Eventos feriales.	Datos de feria, costos, perfil de participantes y eventos adicionales.
		Visitar oficinas de potenciales aliados comerciales. EEUU y Perú..	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	N.A.	Ya cubiertos		Medios de transporte y costos.	Direcciones y datos de contacto de clientes potenciales. Medios de
		Desarrollar refuerzo de agenda de visitas con soporte de CCB y Proexport en EEUU y Perú..	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	N.A.	\$ 3.200.000	Computador, software CRM y equipo de oficina	Ubicación en las ciudades destino.	Programa de visitas, datos de dirección y conyacto de clientes potenciales. Costos de pasajes y viáticos
		Seguimiento a la agenda de visitas	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	N.A.	Ya cubiertos	Computador, software CRM y equipo de oficina	Personas contacto y compromisos realizados.	Datos de contacto de clientes potenciales. Reportes de visitas y potencial de negocios.
		Asistir a otras ferias sectoriales de la región como TICS 2013 en Buenos Aires - Argentina.	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	N.A.	\$ 3.700.000	Computador, software CRM y equipo de oficina	Eventos feriales.	Datos de feria, costos, perfil de participantes y eventos adicionales.

ACTIVIDADES DE MERCADERO INTERNACIONAL			EQUIPO DE TRABAJO (¿Quién va a hacer la tarea?)			RECURSOS (¿Qué necesito para hacer la tarea?)			
LINEA DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS (¿Qué voy a hacer?)	ACCIONES (¿Cómo se va a hacer?)	RESPONSABLE	EQUIPO SOPORTE	PERSONAS	ECONOMICOS	FISICOS	CONOCIMIENTO	INFORMACION
Desarrollo a la medida	Penetrar el mercado objetivo EEUU y contingente PERU.	Aprovechar a Macworld Expo 2013 como misión comercial exploratoria en San Francisco.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	N.A.	\$ 3.700.000	Computador, software CRM y equipo de oficina	Eventos feriales.	Datos de feria, costos, perfil de participantes y eventos adicionales.
		Levantar base de datos inicial de clientes potenciales de Inteligencia de Mercados. EEUU y Perú.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	N.A.	Ya cubiertos	Computador, software CRM y equipo de oficina	Consultoria Inteligencia de Mercados	
		Realizar plan de contacto vía telefónica y correo electrónico. EEUU y Perú..	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	N.A.	Ya cubiertos	Computador, software CRM y equipo de oficina	Peculiaridades de cada país, formas de hacer negocios y etiqueta comercial.	Datos de contacto, prioridad de contacto y perfil de cliente ideal.
		Enviar presentación de la empresa, catálogos de servicios de desarrollo de Software House. EEUU y Perú..	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	N.A.	\$ 2.000.000	Catálogo de productos, Tríptico de presentación de molduras y muestras de producto.	Trámites de exportación e importación de muestras.	Costos de envíos. Datos de contacto de clientes potenciales. Proveedores.
		Realizar seguimiento quincenal a potenciales clientes de lo enviado. EEUU y Perú..	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	N.A.	Ya cubiertos	Computador, teléfono, software CRM y equipo de oficina	Zona de influencia y mercados naturales, competidores directos en cada zona de influencia, fortalezas y debilidades de cada uno.	Datos de contacto de clientes potenciales. Datos de guías de muestras.
		Preparar misión comercial a mercado objetivo EEUU.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	N.A.	\$ 3.200.000	Computador, software CRM y equipo de oficina	Paginas web de clientes potenciales, líneas que manejan y clientes que atienden.	Datos de contacto, prioridad de contacto y perfil de cliente ideal.

35.6 Experiencia en la organización y participación en eventos comerciales

A la fecha Software House no ha participado en ningún evento a nivel Internacional.

35.7 Preparación de un evento comercial con mirada a la internacionalización

A continuación se nombran los principales eventos del sector de Software en los que la empresa puede participar:

NOMBRE	WEB	PERIODICIDAD	SECTOR	CIUDAD/PAIS	FECHA
Lotosphere	www.lotus.com	Anual	Tecnología de la Información y telecomunicaciones.	Orlando, EEUU	27.01.13 - 31.01.13

MacWorld Expo	www.macworldexpo.com	Anual	Tecnología de la Información y telecomunicaciones	San Francisco, EEUU	31.01.13 - 02.02.13
Interop	www.interop.com	Anual	Tecnología de la Información y telecomunicaciones	Las Vegas, EEUU	06.05.13 - 10.05.13
TICs	www.tics2011.com.ar	Anual	Tecnología de la Información y telecomunicaciones	Buenos Aires, Argentina	14.05.13 - 15.05.13
BITS Business IT South America - a CeBIT Event	www.messe.de	Anual	Tecnología de la Información y telecomunicaciones	Porto Alegre, Brasil.	14.05.13 - 16.05.13

35.8 Manejo y seguimiento de los clientes internacionales

El manejo y seguimiento de los clientes internacionales estará a cargo del gerente general de la empresa Efraín Castro.

36. Plan de acción a 3 años

36.1 Cronogramas de las actividades

A continuación se exponen los planes de actividades a partir del Marketing Mix, con sus respectivas estrategias, responsables, equipo de soporte y recursos de personal y financieros.

36.1.1 Mix Servicio

ACTIVIDADES DE PRODUCTO			EQUIPO DE TRABAJO (¿Quién va a hacer la tarea?)		RECURSOS (¿Qué necesito para hacer la tarea?)	CRONOGRAMA (¿Cuándo inicia y termina?)												INDICADOR (¿Cómo se mide?)		
LINEA DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS (¿Qué voy a hacer?)	ACCIONES (¿Cómo se va a hacer?)	RESPONSABLE	EQUIPO SOPORTE	ECONOMICOS	2013				2014				2015				16	CUANTITATIVO (Cifras, cantidades)	CUALITATIVO (Hechos, documentos)
						II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM			
Desarrollo a la medida	Empaquetar servicios de desarrollo	Definir segmento clientes y propuestas de valor	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Ya cubierto.														Documentos que definen paquetes de producto.	
		Identificar y establecer las verticales de industria para servicios de desarrollo.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Ya cubierto.														Documento que define la justificación de las verticales.	
	Ampliar el portafolio de servicios de Software House	Lanzamiento de nuevos servicios. 1. CHECK - IN mobile	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Ya cubierto.														Numero de Clientes a los que se les presentaron los nuevos modulos.	
		Utilizar tecnología de punta para el mejoramiento de los servicios de desarrollo y productos finales (usabilidad, seguridad, movilidad, etc.)	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Ya cubierto.														Numero de prototipos por producto desarrollado y evaluado.	
	Actualizar y revitalizar portafolio de servicios de Software House	Mejorar portafolio de servicios de Software House con sugerencias de expertos de negocios y verticales de industria.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Ya cubiertos														Numero de nuevas versiones con mejoras a los servicios.	
		Adaptar portafolio de servicios a esquemas tipo cloud computing y lanzar Servicio de Arrendamiento S.a.a.S.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Ya cubiertos														Numero de nuevas versiones con mejoras a los servicios.	

36.1.2 Mix Precio

ACTIVIDADES DE PRECIO			EQUIPO DE TRABAJO (¿Quién va a hacer la tarea?)		RECURSOS (¿Qué necesito para hacer la tarea?)	CRONOGRAMA (¿Cuándo inicia y termina?)												INDICADOR (¿Cómo se mide?)		
LINEA DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS (¿Qué voy a hacer?)	ACCIONES (¿Cómo se va a hacer?)	RESPONSABLE	EQUIPO SOPORTE	ECONOMICOS	2011				2012				2013				2014	CUANTITATIVO (Cifras, cantidades)	CUALITATIVO (Hechos, documentos)
						II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM			
Desarrollo a la medida	Elaborar para servicios de desarrollo a la medida modelo de costos y amortización de módulos tipo.	Establecer costeo de desarrollo de cada módulo tipo a precios de 2013. Evaluar customizacion para interface con otros paquetes de procesos de negocio o contables asumiendo parte de los costos.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Ya cubiertos														Costo de módulos tipo.	
		Proyectar ventas de módulos y paquetes para diez (10) años. Definir política de amortización de costo de cada módulo y paquete a ser incluido en cada venta de licencia o arriendo S.a.a.S.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Ya cubiertos															Política de amortización definida y aprobada por Junta Directiva
	Estructurar para el entregable final de servicios de desarrollo forma de pago bajo arrendamiento S.a.a.S.	Definir cuota de enganche, tasa de financiación, horizonte del arriendo y cuota mensual de acuerdo al proyecto que se presente (tamaño, complejidad, módulos, tiempo de entrega, soporte técnico, desarrollos adicionales y customización).	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Ya cubiertos														Política de arriendo S.a.a.S. Software House definida y aprobada por Junta Directiva	

36.1.3 Mix Comunicación

ACTIVIDADES DE PROMOCION			EQUIPO DE TRABAJO (¿Quién va a hacer la tarea?)		RECURSOS (¿Qué necesito para hacer la tarea?)	CRONOGRAMA (¿Cuándo inicia y termina?)												INDICADOR (¿Cómo se mide?)		
LINEA DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS (¿Qué voy a hacer?)	ACCIONES (¿Cómo se va a hacer?)	RESPONSABLE	EQUIPO SOPORTE	ECONOMICOS	2013				2014				2015				16	CUANTITATIVO (Cifras, cantidades)	CUALITATIVO (Hechos, documentos)
						II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM			
Desarrollo a la medida	Lanzar nueva imagen corporativa de Software House y de portafolio de soluciones.	Elaborar diseño de logo	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	\$ 4.650.000													Número de actividades desarrolladas sobre el número de actividades presupuestadas.		
		Elaborar manuales de identidad corporativa	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera																
		Elaborar diseño de aplicaciones corporativas (papelería comercial, papelería fiscal, plantillas power point, carnet y arte para sello en tinta) Impresión de estos materiales.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera																
		Diseñar piezas publicitarias (catálogo de productos, pendones, peizas P.O.P., volante físico y virtual y sticker) Impresión de estos materiales.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera		\$ 3.500.000														
	Desarrollar y fortalecer posicionamiento	Definir Posicionamiento y lema de la compañía.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Ya cubiertos														Número de posicionamiento-segmentos elaborados	
Ejecutar plan de medios		Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	\$ 25.000.000														Número de actividades desarrolladas sobre el número de actividades presupuestadas en el plan de medios.	Documento aprobado del plan de medios.	

Desarrollo a la medida	Reforzar la estructura comercial.	Seleccionar 1 nuevo consultor de negocios y/o un asistente comercial	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	\$ 600.000													Número de nuevos consultores	Reporte sobre evaluación de desempeño de nuevos consultores
	Profesionalizar la fuerza de ventas.	Capacitar la fuerza de venta en técnicas de ventas, venta consultiva y en los proyectos a la medida mas notorios y de referenciación.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	\$ 1.600.000													Número de actividades desarrolladas sobre el número de actividades presupuestadas.	
		Desarrollar reuniones comerciales mensuales	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	\$ 450.000													Reuniones realizadas sobre reuniones presupuestadas	
		Establecer y explotar indicadores de gestión comercial.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	\$ 450.000													Número de cuadro de indicadores presentados mensualmente sobre el total de meses presupuestados	Reporte mensual de indicadores
	Estrechar relación con los clientes actuales	Establecer un sistema de gerenciamiento de la relación con los clientes (CRM)	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	\$ 3.200.000													Número de actividades desarrolladas sobre el número de actividades presupuestadas.	
	Mejorar seguimiento de oportunidades de negocio y productividad de vendedores		Efrain Castro	Desarrollo y Financiera															
	Profundizar conocimiento de los clientes actuales y potenciales		Efrain Castro	Desarrollo y Financiera															

ACTIVIDADES DE PROMOCION			EQUIPO DE TRABAJO (¿Quién va a hacer la tarea?)		RECURSOS (¿Qué necesito para hacer la tarea?)		CRONOGRAMA (¿Cuándo inicia y termina?)												INDICADOR (¿Cómo se mide?)	
LINEA DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS (¿Qué voy a hacer?)	ACCIONES (¿Cómo se va a hacer?)	RESPONSABLE	EQUIPO SOPORTE	ECONOMICOS	FISICOS	2010			2011				2012					CUANTITATIVO (Cifras, cantidades)	CUALITATIVO (Hechos, documentos)
							II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM		
Desarrollo a la medida	Renovar Pagina Web	Actualizar contenido y manejarlo bajo plataforma CMS.	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	\$ 1.600.000														# de contenido nuevo subido a la página por mes	Nueva Pagina Web funcionando.
		Documentar casos de éxito.	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	Ya cubiertos														Número de casos de éxito documentados sobre el numero total de casos presupuestados.	
		Desarrollar campañas de email marketing, blog corporativo, SEO/SEM y newsletter de novedades Software House.	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	\$ 3.200.000														Número de campañas desarrolladas sobre el numero total de campañas presupuestadas.	

36.1.4 Mix Distribución

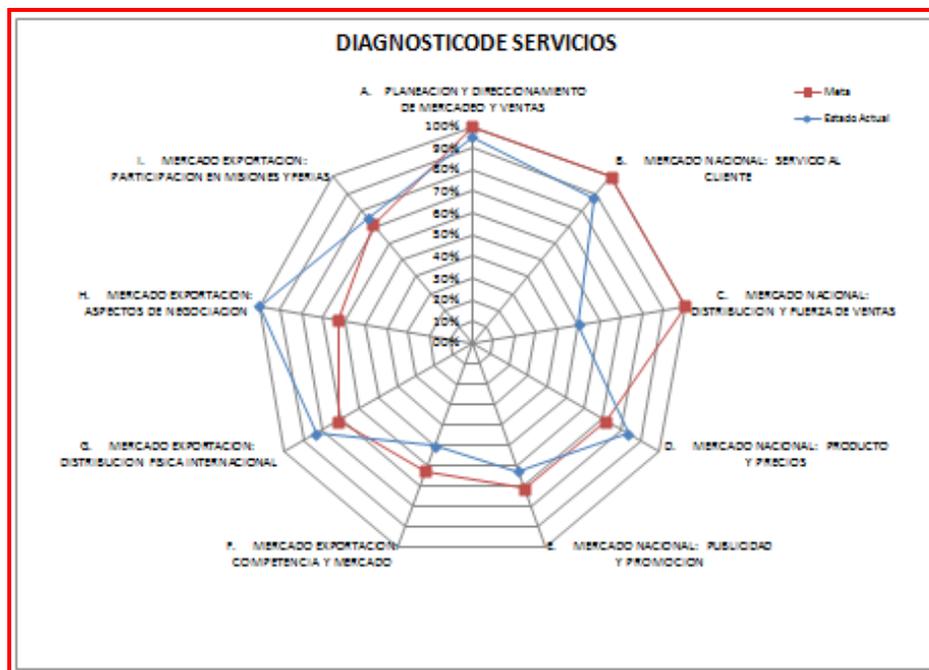
ACTIVIDADES DE CANALES DE DISTRIBUCION			EQUIPO DE TRABAJO (¿Quién va a hacer la tarea?)		RECURSOS (¿Qué necesito para hacer la tarea?)		CRONOGRAMA (¿Cuándo inicia y termina?)												INDICADOR (¿Cómo se mide?)	
LINEA DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS (¿Qué voy a hacer?)	ACCIONES (¿Cómo se va a hacer?)	RESPONSABLE	EQUIPO SOPORTE	ECONOMICOS	FISICOS	2013			2014				2015					CUANTITATIVO (Cifras, cantidades)	CUALITATIVO (Hechos, documentos)
							II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM		
Desarrollo a la medida	Fortalecer presencia a nivel nacional	Aumentar cobertura geográfica en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	\$ 450.000	Computador, software contable y equipo de oficina													% de participación de ventas en regiones diferentes a Bogotá sobre el total de ventas. % incremento de ventas por cada región.	
		Desarrollar red agentes independientes / consultores funcionales en otros departamentos.	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera		Computador, software contable y equipo de oficina													Número de nuevos agentes independientes. % aumento de las ventas de cada agente independiente.	
	Implementar programa de agentes independientes / consultores funcionales	Desarrollar programa de inducción/reinducción a agentes independientes / consultores funcionales.	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera	\$ 1.500.000	Salón de reuniones y videoproector													Número de actividades desarrolladas sobre el numero de actividades presupuestadas.	
		Desarrollar programa de Trade Marketing (actividades de marketing orientadas al canal) con los agentes independientes / consultores funcionales.	Efraín Castro	Desarrollo y Financiera		Hosting, servidores y software.													Número de actividades desarrolladas sobre el numero de actividades presupuestadas.	

36.1.5 Mix de Mercadeo Internacional

ACTIVIDADES DE MERCADEO INTERNACIONAL			EQUIPO DE TRABAJO (¿Quién va a hacer la tarea?)		RECURSOS (¿Qué necesito para hacer la tarea?)	CRONOGRAMA (¿Cuándo inicia y termina?)												INDICADOR (¿Cómo se mide?)			
LINEA DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS (¿Qué voy a hacer?)	ACCIONES (¿Cómo se va a hacer?)	RESPONSABLE	EQUIPO SOPORTE	ECONOMICOS	inicia y termina?												CUANTITATIVO (Cifras, cantidades)	CUALITATIVO (Hechos, documentos)		
						2013	2014			2015			16								
						II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM				
Desarrollo a la medida	Penetrar el mercado objetivo EEUU y contingente PERU.	Desarrollar agenda de visitas con soporte de CCB y Proexport en EEUU y PERU.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Ya cubiertos														Número de visitas realizadas sobre número de visitas programadas x 100. Número de cotizaciones enviadas sobre número de visitas realizadas x 100.		
		Registrar la marca Software House y su metodología de servicio ante el INDECOPI de Perú y ante la Dirección General del Registro de la Propiedad Industrial en EEUU.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Por cotizar.																Documento de registro de marca en EEUU y Perú.
		Seguimiento a la agenda de visitas. EEUU y Perú.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Ya cubiertos															Número de contactos logrados sobre número de visitas realizadas x 100. Número de negocios realizados sobre número de cotizaciones realizadas x 100.	Base de datos CRM actualizada
		Asistir a la MacWorld Expo 2013 en San Francisco - CAL y Lotusphere 2013 en Orlando - FLA	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	\$ 3.700.000															Número de contactos logrados.	
		Visitar oficinas de potenciales aliados comerciales. EEUU y Perú.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Ya cubiertos															Número de puntos de venta visitados.	
		Desarrollar refuerzo de agenda de visitas con soporte de CCB y Proexport en EEUU y Perú.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	\$ 3.200.000															Número de visitas realizadas sobre número de visitas programadas x 100. Número de cotizaciones enviadas sobre número de visitas realizadas x 100.	
		Seguimiento a la agenda de visitas	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Ya cubiertos															Número de contactos logrados sobre número de visitas realizadas x 100. Número de negocios realizados sobre número de cotizaciones realizadas x 100.	Base de datos CRM actualizada
		Asistir a otras ferias sectoriales de la región como TICS 2013 en Buenos Aires - Argentina.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	\$ 3.700.000															Número de contactos logrados.	Reporte de evento y oportunidades de negocio.

ACTIVIDADES DE MERCADO INTERNACIONAL			EQUIPO DE TRABAJO (¿Quién va a hacer la tarea?)		RECURSOS (¿Qué necesito para hacer la tarea?)	CRONOGRAMA (¿Cuándo inicia y termina?)												INDICADOR (¿Cómo se mide?)		
LINEA DE PRODUCTO	ESTRATEGIAS (¿Qué voy a hacer?)	ACCIONES (¿Cómo se va a hacer?)	RESPONSABLE	EQUIPO SOPORTE	ECONOMICOS	2013			2014				2015				16	CUANTITATIVO (Cifras, cantidades)	CUALITATIVO (Hechos, documentos)	
						II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM				I TRIM
Desarrollo a la medida	Penetrar el mercado objetivo EEUU y contingente PERU.	Aprovechar a Macworld Expo 2013 como misión comercial exploratoria en San Francisco.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	\$ 3.700.000													Número de contactos logrados.	Reporte de evento y oportunidades de negocio.	
		Levantar base de datos inicial de clientes potenciales de Inteligencia de Mercados. EEUU y Perú.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Ya cubiertos															Base de datos CRM actualizada
		Realizar plan de contacto vía telefónica y correo electrónico. EEUU y Perú.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Ya cubiertos														Contactos efectivos = Número de contactos efectivos realizado sobre número de registros de la base de datos x 100	
		Enviar presentación de la empresa, catálogos de servicios de desarrollo de Software House. EEUU y Perú.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	\$ 2.000.000														Número de envíos con catálogos.	
		Realizar seguimiento quincenal a potenciales clientes de lo enviado. EEUU y Perú.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	Ya cubiertos														Número de contactos logrados sobre número de envíos realizados x 100.	Base de datos CRM actualizada
		Preparar misión comercial a mercado objetivo EEUU.	Efrain Castro	Desarrollo y Financiera	\$ 3.200.000															Lista de chequeo elaborada.

36.2 Tela araña Diagnóstico Final



1.0	A. PLANEACION Y DIRECCIONAMIENTO DE MERCADEO Y VENTAS	Respuestas: SI - NO - Parcial	Observaciones	PUNTAJE
a	El proceso de planeamiento genera un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.	SI	Solo plan presupuestal. Ya se tiene plan de mercadeo	1
b	La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización.	SI	No estan por escrito.	1
c	La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales escritas para cada uno de ellos.	SI	Se conocen los segmentos Estan definidas las estrategias.	1
d	La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento periodicamente.	SI	No estan por escrito. Recaen en el gerente general. Establecidos em el presupuesto de ventas.	1
e	La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).	SI	A disposición del gerente general.	1
f	Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.	SI		1
g	En los últimos dos años, los productos nuevos (menores de 3 años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	SI	Caso ANM.	1
h	Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, promociones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.	PARCIAL	Se elaboró el presupuesto para estas actividades. Pendiente de asignación de recursos por parte de area financiera.	0,5
i	La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sus necesidades y los factores que guían sus decisiones de compra.	SI	Esta en la base de datos documental	1
j	La empresa evalúa periódicamente sus sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.	SI	Investigaciones periódicas de la gerencia.	1
				9,5

36.2.1 Planeación y Direccionamiento de mercadeo y Ventas

La empresa mejoró su calificación del 65% al 95% puesto que ya cuenta con un plan de mercadeo anual, escrito y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos. Software House tiene especificadas cuotas de ventas para su grupo comercial, las estrategias, objetivos y precios de la empresa se van a determinar con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva y la empresa está implementando un sistema de información de mercado y seguimiento de clientes.

2.0	B. MERCADO NACIONAL: SERVICIO AL CLIENTE	Respuesta		PUNTAJE
a	El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.	SI	Mesa de ayuda y stakeholder del cliente.	1
b	La empresa tiene un sistema de investigación que le permita conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.	PARCIAL	No se han hecho encuestas de satisfacción. Se reportan quejas.y se planea encuestar para evaluar satisfacción por proyecto.	0,5
c	La empresa cuenta con programas de capacitación permanente a sus clientes.	SI	A futuro virtualización.	1
d	La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.	SI	A nivel de pdf y demos.	1
				3,5

36.2.2 Mercado Nacional Servicio al Cliente

Software House mejoró su calificación del Calificación 75% a 88%, ya que está implementando la mejora de su imagen corporativa y la actualización de los catálogos de sus servicios.

3.0	C. MERCADO NACIONAL: DISTRIBUCION Y FUERZA DE VENTAS	Respuesta		PUNTAJE
a	La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	PARCIAL	Se esta estructurando. Se espera contratar ingenieros por unidad de negocio en el mediano plazo.	0,5
b	La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos los necesitan.	PARCIAL	Se definieron en el plan de mercadeo los potenciales canales y aliados. Pendiente de implementar.	0,5
c	La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.	PARCIAL	No aplica. Se esta estructurando.	0,5
				1,5

36.2.3 Mercado Nacional Distribución y Fuerzas de Ventas

La empresa mejoro su calificación del 17% al 50% puesto que ya está avanzando en la ampliación de su estructura comercial.

4.0	D. MERCADO NACIONAL: PRODUCTO Y PRECIOS	Respuesta		PUNTAJE
a	La empresa cuenta con un programa de investigacion, desarrollo y adecuacion de productos de acuerdo a las necesidades del mercado.	SI	Continuamente.	1
b	Los productos desarrollados por la empresa en los ultimos tres años han cumplido con las expectativas de ventas.	SI	Caso ANM y L&L.	1
d	La empresa investiga permanentemente la utilizacion de nuevos componentes o tecnologia para ser sus productos mas competitivos.	SI	Todo el tiempo.	1
d	La empresa cuenta con un sistema estructurado de costos y para asignacion de precios	SI	Detallado por proyecto y ANS	1
e	La empresa cuenta con politica comercial establecida y es base para sus acuerdos con distribuidores o clientes. (Lista de precios, descuentos comerciales y por pago, credito, garantias y servicio, tiempo de entregas)	PARCIAL	No esta documentado. Cada caso se analiza a parte.	0,5
f	La empresa tiene su(s) marca(s) registradas en Colombia	PARCIAL	Derechos de autor si esta. Pendiente la marca. Se va a registrar la marca en los paises objetivos.	0,5
				5

36.2.4 Mercado Nacional Producto y Precios

La empresa mantuvo su calificación en 83% dado que se incluyeron estas actividades en su plan de mercadeo a nivel nacional e internacional.

5.0	E. MERCADO NACIONAL: PUBLICIDAD Y PROMOCION	Respuesta		PUNTAJE
a	La empresa tiene establecidas estrategias anuales de publicidad definidas (directorios, prensa, revistas, web, otros medios)	PARCIAL	Se establecieron en el plan de mercadeo. Pendiente de desarrollar.	0,5
b	La empresa tiene programas de promocion establecidos. (dia de la madre, meses especiales, etc)	PARCIAL	No aplica. Ventas Institucionales.	0,5
c	La empresa evalua el impacto de sus estrategias de promocion y publicidad	PARCIAL	No se ha evaluado. Se tendrá en cuenta para medir el impacto de las estrategias de comunicaci3n.	0,5
d	La empresa tiene un presupuesto anual destinado para sus estrategias de publicidad y/o promoci3n	SI	No se haba tenido por enfoque en gobierno. Se plantean en el plan de mercadeo.	1
				2,5

36.2.5 Mercado Nacional Publicidad y Promoci3n

La empresa mejoro su calificaci3n del 25% al 63% a raiz que las estrategias de promoci3n y publicidad se definieron en el plan de mercadeo.

6.0	F. MERCADO EXPORTACION: COMPETENCIA Y MERCADO	Respuesta		PUNTAJE
a	La empresa diseña y/o adecua sus productos para la exportaci3n en forma diferente a como diseña para el mercado nacional.	PARCIAL	Pendiente de desarrollar. Se tendrá que adecuar y mejorar metodologí a con clientes en	0,5
b	La empresa conoce y cumple las normas de calidad y de identificaci3n (rotulaci3n) que deben cumplir sus productos de exportaci3n.	PARCIAL	No aplica Software.	0,5
c	La empresa tiene un plan anual de exportaci3n, escrito y detallado.	SI	Se especific3 en el plan de mercadeo.	1
d	La empresa tiene un procedimiento para investigar, analizar, elegir y explotar nuevos mercados de exportaci3n.	SI	Fase de inteligencia de mercados y participaci3n en ruedas de negocio.	1
e	En los últimos dos años, las exportaciones han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.	NO	No se ha exportado todavía servicios.	0
f	La empresa tiene un conocimiento claro de la competencia y del entorno competitivo en los mercados de exportaci3n seleccionados.	PARCIAL	Por inteligencia de mercados. Se profundizará con misiones exploratorias a los mercados objetivos.	0,5
g	La empresa hace un seguimiento a sus exportaciones para medir el nivel de satisfacci3n del cliente y asegurar su recompra.	NO	Todavía no.	0
h	Se dispone de catálogos de productos, folletos publicitarios y especificaciones técnicas para el mercado de exportaci3n (preferiblemente en inglés o en el idioma del mercado de destino).	PARCIAL	Se tienen pdf y demos en español. Pendiente en inglés.	0,5
				4

36.2.6 Mercado Exportaci3n Competencia y Mercado

Software House mejor3 su calificaci3n de 31% a 50% en aspectos de mercado de exportaci3n ya que en el plan de mercado se trabajará en la adecuaci3n del diseño de los servicios, se estipula el plan exportador y las estrategias de penetraci3n y posicionamiento en los paí ses objetivo, contingente y alterno.

7.0	G. MERCADO EXPORTACION: DISTRIBUCION FISICA INTERNACIONAL	Respuesta		PUNTAJE
a	La empresa conoce el manejo de la distribución física internacional, sus costos y su impacto en el precio de exportación.	SI	Resultados de fase precios internacionales.	1
b	La empresa cumple con los requisitos de tiempo de entrega al cliente internacional.	SI	Resultados de fase precios internacionales. Se tiene matriz de entrega de proyectos.	1
c	La empresa toma las precauciones suficientes para evitar la introducción de drogas ilícitas en su mercancía de exportación.	PARCIAL	No aplica por ser servicio.	0,5
				2,5

36.2.7 Mercado Exportación Distribución Física Internacional

La empresa mantuvo su calificación del 83% ya que se conocen la forma de entrada a los diferentes países objetivos y se especificará los tiempos de entrega para los proyectos a desarrollar en el mercado internacional.

8.0	H. MERCADO EXPORTACION: ASPECTOS DE NEGOCIACION	Respuesta		PUNTAJE
a	La empresa conoce sus costos, los precios de su competencia internacional y las condiciones generales del sector que le permitan negociar con seguridad con sus clientes, canales de distribución y otros actores.	SI	Si resultados de inteligencia de mercados.	1
				1

36.2.8 Mercado Exportación Aspectos de Negociación

La empresa mantuvo su calificación del 100%, pues incluye actividades en el plan de mercadeo para poder evaluar el costo de los productos y diferentes configuraciones.

9.0	I. MERCADO EXPORTACION: PARTICIPACION EN MISIONES Y FERIAS	Respuesta		PUNTAJE
a	La empresa ha participado en misiones comerciales a otros países.	PARCIAL	No. Se tiene programadas a los países objetivos y alterno con el soporte de CCB.	0,5
b	La empresa ha participado como observador en ferias internacionales (relacionadas con el negocio) en los últimos dos años.	SI	Si NAB en el 2004.	1
c	La empresa ha participado como expositor en ferias internacionales (relacionadas con el negocio) en los últimos dos años.	PARCIAL	Pendiente. Se participó en Softic Colombia. El plan de mercadeo tiene programadas asistencia a varias ferias.	0,5
d	La empresa tiene personal adecuadamente familiarizado con sus productos y procesos y adicionalmente domina el inglés.	SI	Si en desarrollo y gerencia.	1
				3

36.2.9 Mercado Internacional participación en eventos, misiones y ferias

La empresa mejoró su calificación de un 63% a un 75% ya que dentro del Plan de Mercadeo la empresa tiene presupuestado asistir a varios eventos, ferias y misiones comerciales en los países objetivo y alterno.

37. Recomendaciones del consultor para el Plan Mercado, por parte del Consultor: Álvaro José López Vera

37.1 Recomendaciones acerca del Marketing Mix

Temas comerciales y de mercadeo	Observaciones	Recomendaciones
Producto	La empresa tiene importantes fortalezas a nivel del Servicio, amplia variedad, calidad y liderazgo tecnológico.	Empaquetar servicios de desarrollo. Ampliar el portafolio de servicios de Software House. Actualizar y revitalizar portafolio de servicios de Software House.
Precio	La empresa no compite por precio en el mercado doméstico.	Elaborar para servicios de desarrollo a la medida modelo de costos y amortización de módulos tipo. Estructurar para el entregable final de servicios de desarrollo forma de pago bajo arrendamiento S.a.a.S.
Distribución	Software House presenta alta concentración de sus ventas en clientes gubernamentales.	Fortalecer presencia a nivel nacional. Implementar programa de agentes independientes / consultores funcionales. Penetrar el mercado objetivo EEUU y contingente Chile.
Comunicación	La empresa no cuenta con un plan de inversión en medios.	Lanzar nueva imagen corporativa de Software House y de portafolio de soluciones. Desarrollar y fortalecer posicionamiento. Reforzar la estructura comercial. Profesionalizar la fuerza de ventas. Estrechar relación con los clientes actuales. Mejorar seguimiento de oportunidades de negocio y productividad de vendedores. Profundizar conocimiento de los clientes actuales y potenciales. Renovar Pagina Web
Organización	La empresa no cuenta con una organización comercial especializada por tipo de clientes. Puede estar limitada respecto al	Aumentar y consolidar un equipo comercial profesional de alto desempeño enfocado en generar demanda y gerenciar la relación

	nivel de atención y servicio requerido por el mercado.	con los clientes. Mejorar seguimiento de oportunidades de negocio y productividad de vendedores. Contratar un asistente comercial o consultor junior que soporte la gestión del actual gerente general.
--	--	---

37.2 Chequeo de la Fase Mercadeo

Temas comerciales y de mercadeo	Antes de la consultoría comercial	Después de la consultoría comercial
Misión y visión	<p>Misión</p> <p>Nuestra compañía está dedicada a la producción y comercialización de sistemas de información enfocados a complementar la gestión administrativa y financiera al interior de una empresa (Back Office). Actualmente nos identificamos como una compañía que brinda soluciones para la Planeación de Recursos Empresariales (Enterprise Resource Planning - ERP).</p> <p>Nuestra línea de negocios para Back Office está dirigida a dos grupos del mercado:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las instituciones del gobierno de la República de Colombia, a quienes le podemos ofrecer un producto ERP, ajustable a la medida el cual hemos denominado Sistema Administrativo y Financiero - safi. 2. Las Pequeñas y Medianas Empresas "Pymes", productoras de bienes y servicios, a quienes podemos ofrecer un producto ERP, ajustable a la medida para cada necesidad denominado Pymesafi. 	<p>Misión</p> <p>Software House se dedica a prestar servicios de consultoría IT y desarrollo de soluciones IT mediante investigación permanente, mejoramiento de procesos IT, metodologías ágiles, identificación clara de necesidades de negocio y precios competitivos. Entrega a sus socios rentabilidad y posicionamiento, a sus clientes satisfacción de sus necesidades, a los colaboradores crecimiento profesional, empoderamiento y gestión del conocimiento y a sus proveedores recursos, aportes de mejora e interacción.</p>

	<p>De esta forma, nos comprometemos a contribuir positivamente en la toma diaria de decisiones mediante la obtención de información oportuna y confiable, con el acceso a la información almacenada en las bases de datos actualizadas en dichas áreas.</p> <p>Visión</p> <p>Fortalecer y mantener un esquema de permanente actualización con el objeto de prolongar la vigencia de nuestros productos, mediante la formación continuada de nuestro recurso Humano (Know How) y la renovación de nuestra infraestructura tecnológica, tanto de equipos como de herramientas de desarrollo.</p> <p>Mejorar la prestación de nuestro servicio enfocado al exterior de la empresa (Front Office), con el fin conservar una óptima Administración de la Relación con los Clientes, (Customer Relationship Management- CRM).</p> <p>Ofrecer nuestros productos a todos los usuarios mediante un esquema de Proveedor de Servicios y Aplicaciones (Application Service Provider - ASP), mediante una suscripción anual con pagos mensuales.</p>	<p>Visión</p> <p>En el 2016 Software House tendrá proyección a nivel internacional como empresa especialista e integradora de tecnologías que mejora la eficiencia, capacidad y seguridad de los procesos de nuestros clientes. Su equipo de trabajo estará conformado por personal apasionado, calificado, responsable, creativo y orgulloso de pertenecer a la empresa.</p>
<p>Estructura comercial</p>	<p>Software House no cuenta con una estructura comercial segmentada por tipo de clientes.</p>	<p>La empresa consolidará su fuerza comercial contratando un nuevo consultor. Su foco será el fortalecimiento de venta directa y desarrollo del canal de agentes independientes / consultores funcionales.</p>

Plan de mercadeo	La empresa no contaba con un plan de mercadeo estructurado por elemento de mix, ni contaba con un presupuesto para ejecutarlo ni responsables asignados.	La empresa tiene a disposición un plan de mercadeo para sus servicios, estructurado por elemento del mix, con recursos necesarios, cronograma y con responsables para su desarrollo
Presupuesto	La empresa no contaba con un presupuesto para ejecutar el plan de mercadeo ni la discriminación de los recursos necesarios para desarrollarlo.	La empresa tiene a disposición un Plan de Mercadeo con un presupuesto elaborado y la discriminación de los recursos económicos, físicos, de conocimiento en información necesarios para desarrollarlo.
Internacionalización de la actividad	La empresa no ha tenido oportunidades de venta en el exterior.	La empresa va a desarrollar actividades de mercadeo tendientes a penetrar los mercados objetivo de EEUU y contingente PERÜ.
Estrategias comerciales	Software House cuenta con estrategias comerciales enfocadas al mercado nacional.	Software House podrá desarrollar estrategias del Servicio, precio, comunicación y canales esbozadas en el Plan de Mercadeo a nivel nacional e internacional.
Comunicación	La empresa no cuenta con actividades de publicidad ni un presupuesto para el plan de medios.	La empresa tiene establecido un plan de medios coordinado con las demás actividades de la mezcla de mercadeo.
Imagen corporativa	La empresa cuenta con un logo símbolo y lema de marca que se encuentra registrado localmente.	Software House contará con una imagen corporativa renovada y revitalizada que aproveche los elementos positivos de la marca Software House su línea de servicios.
Eventos internacionales	La empresa nos ha asistido a ferias internacionales relacionadas con su sector en Colombia.	Dentro del Plan de Mercadeo la empresa tiene presupuestado asistir a la Macworld Expo 2013 en San Francisco, Lotusphere 2013 en Orlando y TICS en Buenos Aires.

38. RECOMENDACIONES

1. Software House es una empresa con un alto potencial Internacional, pues tiene los servicios y la calidad que el cliente busca, sin embargo no cuenta con un excelente plan de mercadeo e imagen corporativa que le permite atraer fácilmente nuevos clientes.
2. La compañía debe desarrollar un Cluster y establecer Alianzas estratégicas para equilibrar la balanza en lo que la participación de mercado se refiere, sabiendo además que el sector de Tecnologías de la Información ha mostrado un crecimiento sostenible en producción, ventas y exportaciones de servicios.
3. Se debe estructurar la fuerza de ventas y el equipo comercial para abordar el mercado nacional e internacional, puesto que las cargas laborales del personal en la actualidad dedican gran parte del tiempo al soporte operativo de los cliente y poco tiempo al desarrollo e investigación de nuevos servicios.
4. Es importante que el Gerente General gestione viajes exploratorios a las ciudades de su interés y posibles países de exportación, para conocer el mercado y las necesidades del cliente. Igualmente es fundamental la participación en macroruedas y ferias internacionales.
5. Colombia es punto de acceso a otros mercados, gracias a tratados de libre comercio establecidos con mercados importantes y a la afluencia de capital extranjero al país, las empresas en Colombia pueden tener acceso a los principales mercados de Estados Unidos y de América Latina como Brasil, México, Argentina y Chile.
6. Para lograr una mayor ventaja competitiva y conocimiento de mercado se recomienda a Software House tener presencia local a nivel de filial o subsidiaria en EEUU (California) para soportar las actividades de identificación de oportunidades, pre-venta y *delivery* de los proyectos con personal americano o hispano bilingüe para reducir los costos de logística y prestación del servicio a mediano plazo.

39. CONCLUSIONES

1. La industria de software en Colombia genera empleos especializados y con elevadas remuneraciones no sólo a editores de software sino también en las actividades del sector primario (suministradores de material, fabricación y servicios de comercialización) y en las del sector secundario (distribución próspera y multifacética, formación y servicios de asistencia).
2. Las importaciones de servicios de Comunicaciones, información e Informática fueron de USD 254 millones, lo que corresponde al 4,1% del total de las importaciones de Servicios de Colombia 2011.
3. Ecuador es el principal destino de las exportaciones de TI con el 48% del total, lo siguen en su orden Estados Unidos con el 28%, Costa Rica con el 24%, Venezuela con el 16% y Perú y Puerto Rico con el 12%, dentro de los más destacados.
4. El gobierno está decidido a apoyar y dar impulso al sector por medio del Programa de Transformación Productiva, como una estrategia consolidada para el fomento y crecimiento de sector, que en los últimos años han generado un ambiente adecuado para su potencialización y reconocimiento a nivel mundial.
5. Software House es una empresa que está creciendo y cada vez tiene un mayor posicionamiento en el mercado, por lo que busca la forma de seguir innovando hasta lograr algún tipo de diferenciación para llegar a ser una de las mejores empresas en el sector Tic's.
6. La compañía tiene una alta capacidad para atender los mercados colombianos y crecer en el sector para abarcar nuevos países por su velocidad en el tiempo de respuesta y su software altamente funcional.

40. BIBLIOGRAFIA

- Banco de la República (Página Web). Manual de Cambios Internacionales Circular Reglamentaria Externa -DCIN- 83.
- Banco Mundial (Página Web). Indicadores. Available World Wide Web: <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN>
- Biblioteca Galicia España (Página Web). Planificación y Control de Proyectos de Software. Código: G056-02
- Cámara de Comercio e Industria Colombo Chilena (Página Web). Aspectos Relevantes del TLC Chile- Colombia. Available World Wide Web: <http://www.colombochilena.com/presentaciones/tlc-chile-%E2%80%93-colombia/>
- Cultura de Negocios en Estados Unidos de América (Página Web). Available World Wide Web: <http://www.amcham.org.ni/eua-cultura-negocios.php>
- Dane (Página Web). Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las Actividades Económicas. Available World Wide Web: http://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIU_Rev4ac.pdf
- Fedesoft (Página Web). Informe de Cifras del Sector Software y Servicios Relacionados, 2005-2010.
- Fedesoft (Página Web). Sector de TI en Colombia año 2010 y proyecciones 2013.
- Feria Cebit (Página Web). Software as a Service (SAAS) AI-Invest.
- Information Planet Colombia (Página Web). Available World Wide Web: <http://www.informationplanet.com.co>

- Instituto Jalisciense de Tecnologías de la Información (Página Web). Centro del Software Guadalajara. Available World Wide Web: <http://www.centrodelsoftware.com.mx/>
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (Página Web). Planeación y Control de Proyectos de Software-Código G056-02.
- Ministerio de las Comunicaciones (Página Web): Plan Nacional de tecnologías de la información y las comunicaciones. 2008-2019.
- Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá (2005). Sector del Software en Colombia
- Oficina Comercial de ProChile en Nueva York (Página Web). Estudio de Mercado Servicios de Tecnología de Información en Estados Unidos, Julio 2011.
- Proexport Colombia (Página Web). Manual de Exportación de Servicios, 2003.
- Proexport Colombia (Página Web). Guía para exportar a Estados Unidos. Available World Wide Web: <http://portal.araujoibarra.com/documentos-generales/noticias-home/DocNewsNo4532DocumentNo7379.PDF>
- Proexport Colombia (Página Web). Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos, Fascículo 4 Servicios, Compras Públicas, Propiedad Intelectual y Productos Étnicos, Julio 2012.
- Programa Transformación Productiva (Página Web). Available World Wide Web: www.transformacionproductiva.gov.co