

**DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA  
EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DE TI DE LA EMPRESA PERCEPTIO S.A.S.  
FUNDAMENTADO EN UN ANÁLISIS DOFA.**

Jorge Mario Payares R.

Jimmy Arrieta Pérez

Tutor

Ramón Elías Bustamante Vélez. MBA

Gerente

Gestión y Conocimiento S.A.S

Institución Universitaria Esumer  
Maestría en Negocios Internacionales  
Medellín, Colombia, 2014

## Contenido

Parte I .....	10
1. Introducción. ....	10
2. Justificación.....	12
3. La Empresa.....	14
4. Problemática (Contexto de la Consultoría). ....	19
5. Objetivos. ....	21
5.1. <i>Objetivo General</i> . ....	21
5.2. <i>Objetivos Específicos</i> . ....	21
6. Marco de Referencia. ....	22
6.1 <i>Exportación de Servicios</i> . ....	24
Parte II .....	29
7. Marco Metodológico. ....	29
<b>Descripción de las Actividades y Herramientas.</b> .....	34
8. Recolección y Compilación de Datos. ....	36
▪ <b>Servicios TI, BPO y KPO.</b> .....	43
9. Análisis e Interpretación de Resultados. ....	73
Parte III.....	78
11.Presupuesto para la Ruta de Soluciones. ....	80
12.Costos de la Consultoría.....	82
13.Conclusiones y Recomendaciones. ....	83
14.Fuentes Bibliográficas.....	86
Parte IV .....	90
<b>Apéndices.</b>	
A. Pre-diagnostico.	
B. Cuestionario.	
C. Plan estratégico de exportación de servicios.	

## Lista de Tablas

1. Modos de Suministro.	27
2. Definición de Variables de Investigación Internas y Externas.	30
3. Preparación análisis de la información.	33
4. Preparación plan de tabulación del cuestionario.	34
5. Descripción de las actividades y herramientas.	34
6. Análisis del cuestionario diagnóstico empresarial.	36
7. Tabulación y consolidación de datos.	37
8. Análisis interno.	38
9. Oportunidades y amenazas de país objetivo.	39
10. Matriz DOFA de país objetivo.	41
11. Matriz priorización de estrategias.	43
12. Debilidades y fortalezas.	46
13. Plan Estratégico de Exportación de Servicios de TI al Mercado Ecuatoriano.	49
14. Presupuesto para ruta de soluciones.	51
15. Costo de la consultoría.	52

## **Lista de Figuras.**

1. Principales clientes.	15
2. Clientes del sector tecnológico.	16
3. Especialidades de la UEN Soluciones.	17
4. BPO.	18

## Resumen Ejecutivo

*Perceptio*, es una compañía con más de 13 años de experiencia en el mercado que brinda consultoría y soluciones de software empresarial bajo políticas de calidad, adaptabilidad y efectividad garantizando el desarrollo de proyectos exitosos. Su experiencia y conocimiento de las diferentes tecnologías y sectores, le ha permitido ser una empresa que *integra y se integra*, ofreciendo servicios de alta calidad que soportados en un especializado talento humano, brinda soluciones flexibles acorde a las necesidades de cada cliente. Además, basados en el entendimiento de las necesidades sus clientes, utilizan herramientas tecnológicas personalizadas a sus procesos, entregando soluciones efectivas.

*Perceptio*, también Invierte en innovación y conocimiento, que sumado a la experiencia los ha hecho Partner Services SAP. En 2012 logró ser la primera compañía colombiana en obtener su certificado en Movilidad (Sybase) y HANA (computación en memoria). Dentro de sus principales clientes se encuentran: Grupo Nutresa, Postobón S.A, Uniban, Cooperativa Confiar, Bavaria, Almacenes Éxito, Isagen, Ditransa, Novaventa, Celsia, Familia, Avianca, Prebel, Grupo Bancolombia, Coltabaco, Micro plast, Solla, Ciamsa, Grupo Sura, Eduardoño, Dann Regional Financiera, Crystal, Periódico el Tiempo, Cámara de Comercio de Medellín, Metro de Medellín, Prebel, entre otros. La empresa tiene claridad y conocimiento de los competidores grandes y que son catalogados como globales: IBM, SAP, TATA, HP, INDRA, DELAWARE, K2, DELOITTE y ACENTURE

Con esta experiencia y trayectoria en el mercado nacional *Perceptio*, quiere ampliar su campo de acción hacia los mercados exteriores, pero desconoce primero sobre exportación de servicios y segundo las razones por las cuales las empresas se internacionalizan. Con base en una entrevista realizada al señor Julio César Medina, Gerente General de la empresa *Perceptio S.A.S.* y el formato de autoevaluación de razones para internacionalización de las empresas (ver formato Apéndice A), se identificó que las razones por las cuales la empresa desea internacionalizarse tienden más hacia las razones *de preactividad* que a las de *reactividad*, sin desconocer que las reactivas hacen parte de la realidad, que hay que tenerlas en cuenta, ya que la empresa aún está en

un proceso de consolidación en el mercado local y se debe potencializar esas razones preactivas y conjugarlas con las proactivas para aprovechar las ventajas y el dinamismo del negocio de TI en el mercado global, por lo que se propuso realizar un ejercicio de planeación estratégica utilizando como herramientas bases el análisis DOFA , el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter (enfocándose en Competidores y Proveedores<sup>1</sup>) y un análisis PEST<sup>2</sup> de los entornos macroeconómicos de los países con mercados potenciales para Perceptio, para establecer y priorizar las estrategias a seguir en su proceso internacionalización.

Los objetivos específicos que se propusieron en esta propuesta de consultoría fueron: validar los resultados del diagnóstico DOFA con el equipo directivo de la empresa, realizar una evaluación de los mercados potenciales (Ecuador, Panamá y Perú) apoyados en el modelo de análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter (Competidores y Proveedores) y en un análisis PEST del entorno macroeconómico que permitan identificar oportunidades y amenazas comerciales e identificar los beneficios de integración de Perceptio a dichos mercados, proponer estrategias que aporten a la competitividad de la empresa a partir del análisis del diagnóstico DOFA, priorizar las estrategias a seguir a la luz de la internacionalización de la empresa con la ayuda del equipo directivo, estructurar el diseño de la estrategia de internacionalización para la exportación de servicios de TI, definiendo plazos, recursos y responsables, estimar el presupuesto para la estrategia de internacionalización de la empresa y por último socializar la propuesta de la estrategia de internacionalización para la exportación de servicios de TI a la gerencia de la empresa y a su equipo directivo.

Dentro de los principales hallazgos a nivel interno se encontró que la empresa posee fortalezas en las siguientes áreas: procesos internos, financiera, clientes y liderazgo directivo. Y debilidades en: logística y a nivel externo (según análisis PEST y de competidores y proveedores) se detectó como principal país objetivo de exportación el Ecuador.

---

<sup>1</sup> Las cinco Fuerzas Competitivas son: rivalidad de competidores existentes, amenaza de posibles entrantes, poder de negociación de proveedores, poder de negociación de clientes, amenaza de productos sustitutos, pero aquí por el alcance del trabajo se optó por centrarse en competidores y proveedores y completar con el análisis PEST.

<sup>2</sup> PEST: Político, Económico, Social y Tecnológico.

La valoración para la ruta de soluciones y el presupuesto en que debe incurrir como mínimo la empresa para llevar a cabo dicha estrategia de internacionalización para la exportación de servicios en Ecuador es de \$130.160.000.

El grupo consultor a partir de su investigación y del análisis estratégico DOFA, presentó una propuesta de diseño de estrategias para la internacionalización de la empresa a el mercado ecuatoriano; pues este tiene interesantes oportunidades comerciales de las cuales la Perceptio podría sacar mejor provecho.

## **Parte I**

### **1. Introducción.**

La creciente ola en la demanda de bienes intangibles en el mundo empresarial marca una gran tendencia en los mercados internacionales. Es así, como en los últimos años, el comercio de servicios ha tenido un mejor comportamiento que el comercio de bienes. Cuando se escucha la palabra “Exportación de Servicios” no se puede concretar a que se está refiriendo o realmente que es lo que abarca, pues se desconoce la canasta de exportaciones o los servicios que se pueden incluir en ésta, esto según estudio realizado por el Banco de la República (Naciones Unidas, CEPAL, IBGE., 2009).

Las exportaciones colombianas en materia de servicios a pesar de que han crecido a tasas superiores en los últimos años al cinco por ciento (Periódico Portafolio, 2013), no dejan de ser las de menor volumen en el porcentaje latinoamericano y por ende crece menos que el promedio mundial, de lo que se podría deducir que este sector apenas se está empezando a desarrollar en el país; además, de ser una muy buena alternativa para diversificar las exportaciones; ya que, si se tiene en cuenta la deficiente infraestructura del país y las vicisitudes que se deben vivir a la hora de exportar productos tangibles, esta sin duda alguna es la mejor opción a la hora de querer internacionalizar un servicio

Por lo general, los directivos de las empresas acuden a un consultor o a un servicio de consultoría cuando ésta va muy mal y/o cuando quieren suscitar cambios en la situación existente. Si además se toma en cuenta el auge de éstos servicios en los últimos años (Gómez Martínez & Múnera, 1998), se puede constatar que la presencia del consultor rara vez es deseada y que a menudo se le recibe en un ambiente de temor y desconfianza generalizados. Los gerentes de grandes, medianas y pequeñas empresas que quieren seguir siendo competitivos necesitan considerar el uso de consultores.



Un diagnóstico preliminar realizado a la empresa *Perceptio* (ver apéndice A), arrojó una tendencia hacia variables estratégicas preactivas (medidas que ayudan a prepararse para afrontar los cambios),

Siendo realista la gerencia de esta empresa de que no poseen las competencias requeridas (habilidades, conocimientos gerenciales y conocimientos técnicos) en las áreas de marketing y logística internacional (exportación de servicios), se ve en la necesidad de contratar los servicios profesionales de una consultoría para el diseño de la estrategia de internacionalización citada y en este caso específico el reto será asumido de manera profesional por parte del grupo de estudiantes de Maestría de Negocios Internacionales de la Institución Universitaria Esumer, mediante el desarrollo de ésta propuesta.

## **2. Justificación.**

Siendo conscientes de que una buena prestación de servicios especializados constituye una fuente importante de ingreso tanto para el país, gobierno, departamento y empresas involucradas en dicho rol del sector productivo, en este caso la exportación de servicios de tecnología de la información, se considera que esta propuesta de intervención es importante desde el punto de vista social, porque ofrece a los interesados (empresas, profesionales, estudiantes, consultores, etc.) de los negocios internacionales, una fuente de información (documento de apoyo) que servirá como guía de consulta para quienes deseen abordar el tema.

Desde el punto de vista teórico, este trabajo brinda conocimientos acerca de estrategias de internacionalización y de exportaciones de servicios de TI desde Colombia hacia el mercado latino, el cual quiere aportar conocimiento y afianzar el ya existente acerca del tema. De igual modo, genera una contribución al sector exportador de servicios colombiano, mediante la aplicación de herramientas metodológicas y de análisis como: las Cinco Fuerzas de Porter (Competidores y Proveedores), análisis PEST y matriz DOFA. Además; esta parte teórica esta soportada por medio de un diagnóstico situacional de la empresa y respaldado con un cuestionario que consideró las preguntas bajo los enfoques de las herramientas anteriormente mencionadas.

Desde la parte metodológica este estudio aplicativo contribuye a la empresa interesada a concienciarse de que una alternativa apoyada en una propuesta de planeación estratégica es más conveniente que el abordar el proceso de internacionalización desde un enfoque técnico-operativo que son las opciones existentes en Colombia y que ofrecen las entidades promotoras de mecanismos de ayuda al proceso de exportación.

La principal necesidad de la Gerencia General de Perceptio y que motivó a la empresa a aceptar esta propuesta de consultoría empresarial que a su vez sirve como trabajo de grado, es el descubrimiento y evaluación de nuevas oportunidades en el ámbito de los negocios

internacionales que enmarca el rumbo de esta organización en el comienzo de su proceso de internacionalización. Lo cual podría asegurarle a la empresa disminuir la probabilidad de fracaso, reprocesos y ralentización de su presencia en el mercado exterior y ayudarle al crecimiento y éxito de la misma.

La Maestría en Negocios Internacionales que ofrece la Institución Universitaria Esumer se ha fundamentado en el estudio concienzudo de variables como: los mercados globales, los nuevos acuerdos comerciales, la construcción de una nueva economía, la transición de hegemonías mundiales, la competitividad y el proceso prospectivo. Éstos han sido algunos elementos de estudio y análisis que los negociadores internacionales del mundo de hoy deben aprender, entender, aplicar y dominar con el fin de desarrollar propuestas que permitan intervenir empresas para ayudarlas a solucionar problemas o potencializar sus oportunidades, en este caso particular para la empresa Perceptio S.A.S.

### 3. La Empresa



**Razón Social:** *Perceptio S.A.S*

**Dirección:** Cra. 43B No. 11-71 Of. 303, Medellín – Colombia

**Teléfono:** (+574) 444 88 00 - Celular: 315 612 6244

**E-mail:** [info@perceptio.net](mailto:info@perceptio.net)

*Perceptio*, es una compañía con más de 13 años de experiencia en el mercado que brinda consultoría y soluciones de software empresarial bajo políticas de calidad, adaptabilidad y efectividad garantizando el desarrollo de proyectos exitosos.

Su experiencia y conocimiento de las diferentes tecnologías y sectores, le ha permitido ser una empresa que *integra y se integra*, ofreciendo servicios de alta calidad que soportados en un especializado talento humano, brinda soluciones flexibles acorde a las necesidades de cada cliente. Además, basados en el entendimiento de las necesidades sus clientes, utilizan herramientas tecnológicas personalizadas a sus procesos, entregando soluciones efectivas.

*Perceptio*, también Invierte en innovación y conocimiento, que sumado a la experiencia los ha hecho Partner Services SAP. En 2012 logró ser la primera compañía colombiana en obtener su certificado en Movilidad (Sybase) y HANA (computación en memoria).

A lo largo de los años *Perceptio*, se ha consolidado como una empresa que rompe paradigmas tecnológicos, tomando las mejores prácticas del mercado, logrando con ello construir sus propios Framework para desarrollo en ABAP, Net, y en Java y así mismo madurar su propia metodología para la implementación de sus proyectos. En el 2011 adquirió el título de Partner de SAP y hoy día cuenta con más de 35 certificaciones en SAP.

## Misión

Proveer soluciones de software empresarial, asegurando la calidad y la efectividad de nuestros servicios a través del desarrollo del talento humano y la innovación, permitiendo apalancar y optimizar los procesos de negocios de nuestros clientes.

## Visión

En el 2016 seremos reconocidos como un aliado estratégico en el mercado de software empresarial en el ámbito nacional e internacional, a través de un portafolio de servicios innovador soportado por talento humano competente en cada una de sus disciplinas, por procesos estandarizados y por la calidad en nuestra gestión.

- **Sus principales clientes.**



Tomado de: <http://www.perceptio.net/portal/Clientes/NuestrosClientes.aspx>

Figura No. 1.

▪ **Cientes del sector tecnológico.**



Tomado de: <http://www.perceptio.net/portal/Clientes/NuestrosClientes.aspx>

*Figura No. 2.*

**Valores Corporativos.**

- **RESPALDO**, al ser partner de SAP empresa de amplia y reconocida trayectoria en el medio.
- **EXPERIENCIA**, con más de 13 años en el mercado contamos con amplia experiencia en proyectos en importantes empresas del país
- **CONFIANZA**, al trabajar con metodologías enfocadas a RESULTADOS y aprovechando las lecciones aprendidas como retroalimentación de procesos.
- **SERVICIO** al contar con talento humano calificado y de amplia experiencia en proyectos dentro de nuestras especialidades, y con una definición clara de niveles de servicio dentro de nuestros procesos.
- **SEGURIDAD**, al brindar una infraestructura sólida para el servicio
- **INNOVACION**, amplio portafolio de servicios, diseñados a la medida de sus necesidades
- **ACOMPañAMIENTO**, permanente a nuestros clientes en el desarrollo del proyecto y en el proceso de gestión del cambio para lograr la apropiación de las nuevas soluciones en toda la organización.

## Servicio Ofrecidos.

### a. Consultoría.

Partiendo del plan de negocio del cliente y sus necesidades, la Unidad Estratégica de Negocio de Consultoría, agrega valor y competitividad a sus procesos, a través del siguiente modelo:

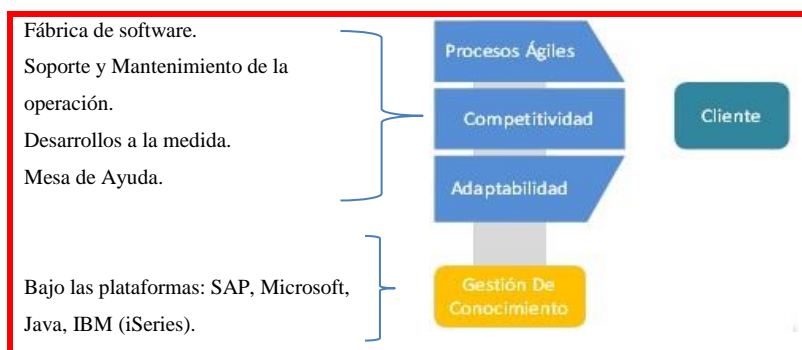
**Conocimiento de la cadena de valor:** la relación con los clientes se basa en el conocimiento proactivo de su modelo de negocio, entregando soluciones acotadas a sus necesidades y posibilidades, que garantizan la optimización de recursos tecnológicos y de inversión.

**Auditoría en implementación:** el proceso de implementación es un trabajo en equipo que tiene como fin dar continuidad y garantizar una alineación clara entre la solución definida y la implementada.

**Acompañamiento en la gestión del cambio:** sus soluciones se basan en técnicas que facilitan la gestión del cambio, involucrando a todos los participantes del proyecto y a las diferentes áreas de la empresa, lo que facilita la adopción de la nueva solución de una forma más ágil y efectiva.

### b. Servicios.

#### Especialidades de la UEN Soluciones



Tomado de: <http://www.perceptio.net/portal/Servicios/Soluciones.aspx>

Figura No. 3.

### c. BPO.

Los servicios ofrecidos de Outsourcing soportan los procesos operativos de las empresas con recursos humanos y tecnológicos altamente calificados, permitiéndoles enfocarse en el Core de su negocio.

**Consultores:** especializados en diferentes disciplinas que administran y gestionan procesos definidos con base en indicadores de desempeño cuantificables.

**Perceptio:** también se encarga de coordinar el personal idóneo y las tecnologías de punta con las necesidades específicas de nuestros clientes, permitiéndoles concentrar sus esfuerzos y recursos en su estrategia de negocio.

**Cliente:** facilita a sus clientes convertir estructuras de costos fijos en variables y así construir organizaciones más flexibles, ágiles al momento de enfrentar cambios y efectivas en la mejora de sus procesos.



Tomado de: <http://www.perceptio.net/portal/Servicios/BPO.aspx>

*Figura No. 4.*



#### **4. Problemática (Contexto de la Consultoría).**

Perceptio S.A.S, es una compañía creada en el año 2000 enfocada en brindar soluciones de software más eficientes para sus clientes, la cual ha construido con los años, una amplia experiencia en diferentes sectores, con un alto componente de innovación y conocimiento como resultado de su constante proceso de investigación y desarrollo en este campo. Con esta trayectoria en el mercado nacional Perceptio, quiere ampliar su campo de acción hacia los mercados exteriores, pero primero desconoce las razones por las cuales las empresas se internacionalizan y segundo sobre exportación de servicios.

La exportación de servicio está amparada bajo el Decreto 1372 de 1992, art. 1°. por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 6a de 1992, el Estatuto Tributario y se dictan otras disposiciones, define servicio como: *“toda actividad, labor o trabajo prestado por una persona natural o jurídica, sin relación laboral con quien contrata la ejecución, que se concreta en una obligación de hacer, sin importar que en la misma predomine el factor material o intelectual, que genera una contraprestación en dinero o especie”*.

Se considera que existen tres grupos de razones (reactivas, preactivas y proactivas), por las cuales las empresas se involucran en los negocios internacionales.

El primer grupo denominado reactivos, está conformado por las siguientes causas: minimizar el riesgo competitivo, barreras a la comercialización interna, contacto casual con clientes internacionales, competencia internacional en el mercado local, regulaciones o restricciones nacionales. Medida para combatir con la situación.

El segundo grupo, el preactivo lo integran: incrementar ventas, adquirir recursos para disminuir costos a través del acceso a bienes y servicio no disponibles, diversificar fuentes de ventas y suministros, utilizar capacidad ociosa instalada. Esta medida ayuda a prepararse para afrontar los cambios.

El tercero y último, el proactivo compuesto por: crear nuevos espacios de consumo, centrarse en la idea global no en los números, ir más allá de la demanda existente y asegurar la viabilidad comercial y mantenerse en el mercado. Es en general la fuente de la innovación, de las grandes oportunidades y del cambio empresarial. La clave es no sólo adelantarse a los acontecimientos, sino provocarlos (Chan Kim & Mauborgne, 2005).

Con base en la entrevista realizada al señor Julio César Medina, Gerente General de la empresa Perceptio S.A.S. y el formato de autoevaluación de razones para internacionalización de las empresas (ver formato apéndice A), se identificó que las razones por las cuales la empresa desea internacionalizarse tienden más hacia a las razones de proactividad que a las de reactividad, sin desconocer que las reactivas hacen parte de la realidad, que hay que tenerlas en cuenta; ya que, la empresa aún está en un proceso de consolidación en el mercado local y se debe potencializar esas razones preactivas y conjugarlas con las proactivas para aprovechar las ventajas y el dinamismo del negocio de TI en el mercado global, por lo que se propuso realizar un ejercicio de planeación estratégica utilizando como herramientas bases el análisis DOFA , el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter (Competidores y Proveedores) y un análisis PEST de los entornos macroeconómicos de los países con mercados potenciales para Perceptio, para establecer, priorizar y proponer una estrategia de internacionalización para la exportación de servicios de TI.

## **5. Objetivos.**

### ***5.1. Objetivo General.***

Diseñar la estrategia de internacionalización para la exportación de servicios de tecnología de la información (TI) de la empresa Perceptio S.A.S. fundamentado en un análisis DOFA.

### ***5.2. Objetivos Específicos.***

- Elaborar un diagnóstico situacional bajo la técnica DOFA con el fin de establecer el grado de conocimiento sobre el entorno interno y externo de Perceptio por parte de su equipo directivo.
- Validar los resultados del diagnóstico DOFA con el equipo directivo de la empresa.
- Realizar una evaluación de los mercados potenciales (Ecuador, Panamá y Perú) apoyados en el modelo de análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter (Competidores y Proveedores) y en un análisis PEST del entorno macroeconómico que permitan identificar oportunidades y amenazas comerciales e identificar los beneficios de integración de Perceptio a dichos mercados.
- Proponer estrategias que aporten a la competitividad de la empresa a partir del análisis del diagnóstico DOFA.
- Priorizar las estrategias a seguir a la luz de la internacionalización de la empresa con la ayuda del equipo directivo.
- Estructurar el diseño de la estrategia de internacionalización para la exportación de servicios de TI, definiendo plazos, recursos y responsables.
- Estimar el presupuesto para la estrategia de internacionalización de la empresa.
- Socializar la propuesta de la estrategia de internacionalización para la exportación de servicios de TI a la gerencia de la empresa y a su equipo directivo.

## **6. Marco de Referencia.**

El análisis DOFA es parte de la metodología introducida por la mayoría de las escuelas y variantes del denominado “planeamiento estratégico”. Un recorrido conceptual de estas escuelas puede profundizarse en (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005).

El planeamiento estratégico ha sido visto como una evolución dentro de los sistemas de management y del planeamiento (Ansoff & Mac Donnell, 1990). Esta evolución tiene como disparador la capacidad del Management en predecir el futuro y su relación con la supervivencia y adaptación de las empresas en su ambiente.

La metodología del análisis DOFA es una parte del sistema de planeamiento estratégico, y también parte del denominado “análisis de temas estratégicos, en inglés “Strategic Issue Analysis”. Los aspectos externos o del ambiente se agrupan bajo los conceptos “oportunidades” y “amenazas”. El análisis que se realiza de los mismos se refiere a la relación entre el estado en el que se encuentran actualmente las variables y el estado esperado en un futuro determinado. Dado que las variables de aspecto externo son no controlables, el resultado obtenido funciona como marco para el análisis interno de la empresa. Los aspectos internos o de la empresa se agrupan bajo los conceptos “fortalezas” y “debilidades”. El análisis que se realiza de ellos se refiere a la relación entre el estado actual de la variable en análisis y el estado futuro necesario para el sostenimiento de la competitividad en general, ya que los aspectos internos analizados, son los que a criterio del Management determinan la competitividad para el análisis interno de la empresa. (Lazzari & Maeschalck, 2002).

Las formas metodológicas del análisis DOFA varían. Una alternativa simple es un listado de las fortalezas y debilidades de la empresa, y el correspondiente listado de oportunidades y amenazas del ambiente (Power, Gannon, McGinnis, & Schweiger, 1986). Otra forma metodológica consiste en una matriz de recomendaciones que cruzan las fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas (Ansoff & Mac Donnell, 1990). La tercera forma metodológica

consiste en tablas de evaluación con escalas ordinales (Hax & Majluf, 1991), en las que se clasifican los estados actuales y futuros (esperados para las oportunidades y amenazas, y requeridos para las fortalezas y debilidades) para cada variable, siempre analizada en términos competitivos, es decir, en relación a los competidores significativos de la empresa que realiza el análisis. En este caso para el diseño de la estrategia de internacionalización para la empresa Perceptio S.A.S. se aplicaron las dos primeras formas metodológicas: listados de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; además, la matriz de recomendaciones o estrategias que cruzan la DOFA mencionadas anteriormente.

El PEST funciona como un marco para analizar una situación, y como el análisis DOFA, es de utilidad para revisar la estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de marketing o idea. Análisis DOFA y análisis PEST. (degerencia.com).

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza para identificar las oportunidades y amenazas del análisis DOFA en el marco de la planificación estratégica. El término proviene de las siglas inglesas para "Político, Económico, Social y Tecnológico". También se usa las variantes PESTEL o PESTLE, incluyendo los aspectos "Legales" y "Ecológicos" (degerencia.com).

También se hizo un análisis al modelo de las 5 fuerzas de Porter en cuanto a los proveedores y competidores. Estas cinco fuerzas son (Amenaza de nuevos competidores, Rivalidad entre competidores, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los compradores y Amenaza de ingreso de productos sustitutos). Las cuales fueron creadas por el profesor Michael Porter quién lo escribió para la revista Harvard Business Review en 1979 y se enfocó en analizar ¿Cómo las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia? De ahí en adelante esta teoría ha tenido mucho auge, pues esas cinco fuerzas determinan y estructuran la rentabilidad de un sector en el largo plazo; ya que establecen cómo se distribuye el valor económico que crea cualquier sector y forman la base de una generación de investigaciones académicas y de prácticas de negocios. Ese valor podría ser socavado mediante la rivalidad entre competidores existentes, por cierto, pero también puede debilitarse debido al poder de los proveedores y el poder de los compradores, o puede ser limitado por la amenaza de nuevos

entrantes o la amenaza de sustitutos. La estrategia puede ser percibida como la práctica de construir defensas contra las fuerzas competitivas o como encontrar una posición en un sector donde las fuerzas son más débiles. Modificaciones en la fortaleza de las fuerzas indican cambios en el escenario competitivo que son clave para la elaboración continua de la estrategia (Porter, 2008).

### ***6.1 Exportación de Servicios.***

**Definiciones de Servicios:** a pesar de la creciente demanda, avances y desafíos tecnológicos conocidos hoy día, en Colombia se podría decir que no se ha creado una definición completa para la palabra servicios que abarque los distintos intereses en la parte fiscal, cambiaria, de apoyo o incentivos a las exportaciones, de pago de impuestos (IVA, industria y comercio) y hasta para las estadísticas de la nación, etc., la cual tiene sus incidencias y varía dependiendo el interés para el cual se necesite.

La RAE (Real Academia de la Lengua Española) define Servicio como: (del lat. *servitium*), m. Acción y efecto de servir. Prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales.

Según el Estatuto Tributario República de Colombia, servicio es: toda actividad, labor o trabajo prestado por una persona natural o jurídica, o por una sociedad de hecho, sin relación de dependencia laboral con quien contrata la ejecución y que se concrete en una obligación de hacer, sin importar que en la misma predomine el factor material o intelectual, y que genere una contraprestación en dinero o en especie, independientemente de su denominación o forma de remuneración<sup>3</sup>.

En el Régimen Cambiario (DIAN, 2006) no está definido el concepto como tal, pero si existe un listado de los distintos tipos servicios que se pueden prestar para los efectos cambiarios y reintegro de divisas por los servicios prestados en el exterior o de pagos de estos cuando se ha solicitado este a un ente en el exterior.

---

<sup>3</sup> Decreto 1372 de 1992, art. 1°. por el cual se reglamentan parcialmente la Ley 6a de 1992, el Estatuto Tributario y se dictan otras disposiciones.

Para las entidades de apoyo y promoción de las exportaciones como lo son Bancoldex, Segurexpo, Proexport no hay una definición puntual y unánime sobre este tema con el ánimo de canalizar apoyos para personas naturales o jurídicas interesadas en prestar esta clase de actividad.

Dentro del instrumento de promoción e incentivo a las exportaciones conocido como Plan Vallejo<sup>4</sup> (Banco de la República de Colombia), tampoco se encuentra una definición explícita sobre el tema de exportación de servicios, sólo se nombra de manera clara las actividades que pueden incluirse bajo este mecanismo y las relaciona según el listado de clasificación sectorial de servicios creada por la (Organización Mundial del Comercio, 1991) – OMC<sup>5</sup> y su correspondencia con la denominada Clasificación Central Provisional de Productos – CPC, versión 1.0, de las Naciones Unidas y con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme – CIIU, versión 3.1 adaptada para Colombia<sup>6</sup> (Mattos, 2001) .

Para efectos estadísticos el DANE define servicios como: “conjunto de artículos intangibles destinados a satisfacer necesidades humanas<sup>7</sup>”, además (DANE) el utiliza la desagregación específica de las actividades de servicios anteriormente unificadas por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme – CIIU.

Los servicios vistos desde el punto de vista que sirva para el pago de los Impuestos de Industria y Comercio son considerados como “aquellas actividades encaminadas a satisfacer necesidades de la comunidad”, las cuales están enunciadas en el artículo 36 de la Ley 14 del 6 de julio de 1983, que sirvió para “fortalecer las arcas fiscales de las entidades territoriales”<sup>8</sup>.

Por ultimo desde el punto de vista económico por servicios se entiende: toda actividad que satisface necesidades individuales o colectivas diferentes a la transferencia de la propiedad de un bien material.

---

<sup>4</sup> [http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo107.htm#PLAN\\_VALLEJO](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo107.htm#PLAN_VALLEJO)

<sup>5</sup> OMC. Listado de Clasificación Sectorial de los Servicios. Documento MTN.GNS/W/120. 10 de julio de 1991.

<sup>6</sup> Matto, José Carlos. Los desafíos de la clasificación de los servicios y su importancia para las negociaciones comerciales, Naciones Unidas, Cepal, 2001, pág. 7.

<sup>7</sup> [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/comercio\\_exterior\\_servicios/CP\\_08\\_12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/comercio_exterior_servicios/CP_08_12.pdf)

<sup>8</sup> El Estatuto Tributario del Municipio de Medellín (Acuerdo 057 de 2003) retoma este concepto para implantarlo en el territorio municipal\_ 26 Octubre de 2013.

## LOS SERVICIOS EN EL MARCO DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO<sup>9</sup>.

**El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios –AGCS** (Cámara de Comercio de Medellín Para Antioquia, 2010) .

*“El comercio de servicios, de destacado crecimiento en las últimas décadas en el ámbito del comercio mundial, fue objeto de un importante acuerdo, cuyas principales conclusiones se plasmaron en el denominado “Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios” (en adelante, AGCS), que como todas las normas negociadas en el marco de la Ronda Uruguay (1986-1994), entró en vigencia en enero de 1995<sup>10</sup>.*

*El AGCS comprende un conjunto de normas multilaterales que constituyen el marco jurídico del comercio internacional de servicios para empresas e individuos. El AGCS contiene: **Las Normas y disciplinas Generales y Listas Nacionales.***

***Las normas y disciplinas generales**, las cuales se aplican a cualquier país miembro en relación con las medidas que adopte respecto del comercio de servicios. Aquí caben las siguientes figuras establecidas por la OMC bajo su marco regulatorio como son: Trato de la Nación más Favorecida – NMF (no discriminación para terceros países que cumplan con los mismos requisitos), el principio del Trato Nacional (no discriminación para empresas nacionales que cumplan los requisitos) y el principio de Transparencia (que no haya reticencia de información).*

***En las Listas Nacionales**, se consignan los compromisos particulares que establece cada país para el acceso de proveedores o prestadores de servicios a sus mercados internos”.*

### **Modos para Exportar Servicios.**

Según el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios – AGCS, de la OMC se definen

---

<sup>9</sup> [www.wto.org/spanish/tratop\\_serv\\_s/guide1\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_serv_s/guide1_s.htm)

<sup>10</sup> Servicios por sectores. Servicios de informática y servicios conexos. [www.wto.org/spanish/tratop\\_s/serv\\_s/computer\\_s/computer\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/computer_s/computer_s.htm)



cuatro modalidades de prestación de servicios, los cuales sirven tanto para la contratación, pagos de impuestos como para el ofrecimiento de los servicios como tal (ver tabla No. 1). A continuación se describen:

- **Modo 1. Exportación de servicios transfronterizos.** Del territorio de un miembro al territorio de cualquier otro miembro. O sea, el servicio ofrecido cruza las fronteras, pero sin desplazamiento de personas.
- **Modo 2. Traslado de consumidores extranjeros al país en el que se presta el servicio. (desplazamiento de consumidores).** El servicio es consumido en el territorio colombiano por no residentes (nacionales colombianos o extranjeros), por regla se les debe cobrar el IVA, pero se puede evaluar el servicio para valorar si se le puede dar algún tratamiento especial.
- **Modo 3. Establecimiento en el exterior de la presencia comercial de una empresa extranjera (colombiana).** Presencia comercial del proveedor extranjero en el país receptor, a través del establecimiento de una persona jurídica de conformidad con las normas de Inversión Extranjera Directa del país receptor.
- **Modo 4. Traslado temporal de personas (colombianas) para prestar servicios en otros países.** Existe movimiento físico de personas al país al cual se le va prestar el servicio.

### Modos de Suministro

<b>Ejemplos de los cuatro modos de suministro (desde la perspectiva del país “importador” A)<sup>11</sup></b>	
<b>Modo 1: Suministro transfronterizo.</b>	Un usuario del país A recibe servicios del extranjero a través de su infraestructura de telecomunicaciones o de correos. Ese suministro puede incluir servicios de consultoría o informes sobre investigación de mercado, asesoramiento telemédico, capacitación a distancia o proyectos de arquitectura.
<b>Modo 2: Consumo en el extranjero.</b>	Nacionales del país A se han trasladado al extranjero en calidad de turistas, estudiantes o pacientes para recibir los servicios correspondientes.

<sup>11</sup> [http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/serv\\_s/cbt\\_course\\_s/c1s3p1\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/cbt_course_s/c1s3p1_s.htm)

<b>Ejemplos de los cuatro modos de suministro (desde la perspectiva del país “importador” A)<sup>11</sup></b>	
<b>Modo 3: Presencia comercial.</b>	El servicio es suministrado en el país A por una filial, sucursal u oficina de representación, establecida en el territorio de dicho país, de una empresa de propiedad y control extranjeros (banco, grupo hotelero, constructora, etc.).
<b>Modo 4: Movimiento de personas físicas.</b>	Un extranjero suministra un servicio en el país A en calidad de proveedor independiente (por ejemplo, consultor, profesional sanitario) o de empleado de un proveedor de servicios (por ejemplo, consultoría, hospital, constructora).

Adaptado de WTO - Definición del comercio de servicios y de los modos de suministro por los Autores - 2014.

*Tabla No. 1.*

## Parte II

### 7. Marco Metodológico.

#### 7.1 Cuadro de Intervención y Metodología.

El tipo de estudio realizado fue aplicativo, con enfoque cualitativo y se dividió en dos momentos. Un primer momento donde se aplicó la investigación documental de carácter cualitativo, correspondiente a una revisión bibliográfica para un estado del arte del sector de la Tecnología de la Información y del proceso de exportación de servicios en América Latina (ver apéndice C). Un segundo momento donde se hizo una recopilación de datos e información y dicho estudio es de carácter descriptivo.

El diseño metodológico planteado para abordar la problemática empresarial constó de cuatro diseños a saber:

- Identificación y definición de variables del estudio de investigación aplicado: diagnósticos interno y externo, análisis DOFA, PEST, modelo Cinco Fuerzas de Porter (Competidores y Proveedores).
- Diseño de fuentes documentales.
- Diseño de instrumentos.
- Preparación de análisis.
  
- **Identificación y definición de variables del estudio de investigación aplicado.**

Con respecto a la identificación de las variables a investigar se partió de la premisa para este estudio de que el diseño de una estrategia para la exportación de servicios de tecnología depende causalmente de considerar en dicha estrategia el análisis de todas las variables internas y externas aquí propuestas. Es decir, que estrategia de internacionalización para la exportación de servicios se asimila en este trabajo cualitativo a la variable dependiente y las variables internas y externas consideradas para el análisis DOFA se constituyen en las variables independientes de la “función” estrategia de internacionalización para la exportación.

Las variables internas están conformadas por: capacidad financiera, logística, liderazgo directivo, procesos técnicos y clientes. Con la aplicación del análisis de Debilidades y Fortalezas que compone el DOFA se estableció si las variables mencionadas anteriormente son una debilidad o fortaleza de la empresa para su estrategia de internacionalización.

Las variables externas se agrupan en: política, económica, social y nivel tecnológico del sector de servicios de tecnología de la información de Colombia y de cada país a exportar por la empresa Perceptio. Con la aplicación del análisis de Oportunidades y Amenazas que compone el DOFA se estableció si las variables mencionadas anteriormente podrían ser oportunidades o amenazas de la empresa para su estrategia de internacionalización. También se consideraron como variables externas, las variables competidores y proveedores del modelo de análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter; ya que éstas, nos permitirán evaluar las capacidades internas de Perceptio frente a la proyección y entrada al sector servicio TI de cada país a exportar e identificar la capacidad de respuesta y compromiso de los proveedores con la posibilidad de internacionalización de la empresa.

La definición de variables de investigación se realizó como un ejercicio de construcción propia con el apoyo del asesor de este trabajo de grado. Las siguientes son las definiciones (ver tabla No. 2).

<b>Definición de Variables de Investigación Internas y Externas.</b>	
<b>VARIABLES INTERNAS</b>	
Se entienden como aquellas sobre las cuales la empresa puede tener un control ya que son de su manejo directo.	
<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Procesos técnicos.</b>	Capacidad de la empresa de desarrollar los productos o servicios objeto de exportación de una manera competitiva, normalizada y en las cantidades requeridas.
<b>Logística.</b>	Capacidad de la empresa de disponer oportunamente los productos o servicios objeto de exportación en el país de destino.
<b>Financiera.</b>	Capacidad de la empresa de disponer de recursos financieros para abordar un proceso de exportación en un período de tiempo de mínimo tres años.
<b>Clientes.</b>	Capacidad de la empresa de contar con un portafolio de clientes representativos que sean reconocidos en los países objetivo para exportación.

<b>Definición de Variables de Investigación Internas y Externas.</b>		
<b>Liderazgo directivo.</b>	Capacidad de la empresa de contar con personal directivo competente en materia de motivación del personal a su cargo, de gestión administrativa y comercial.	
<b>VARIABLES EXTERNAS</b>		
Se entienden como aquellas sobre las cuales la empresa no puede tener un control ya que su resultado depende de terceros posiblemente la empresa podría tener alguna influencia.		
	<b>VARIABLE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Análisis de cinco fuerzas competitivas Michael Porter.</b>	Competidores	Cantidad y calidad de los competidores en los países objetivo para exportación.
	Proveedores	Cantidad y calidad de los proveedores en los países objetivo para exportación.
<b>Análisis PEST.</b>	Entorno Político	Condiciones legales y gubernamentales de los países objetivos para exportación.
	Entorno Económico	Condiciones económicas de los países objetivos para exportación.
	Entorno Social	Condiciones sociales y demográficas de los países objetivos para exportación.
	Entorno Tecnológico	Estado del mercado de los productos y servicios objeto de exportación en los países objetivos para exportación.

Fuente: Elaboración propia de autores con aportes del asesor: Ramón Elías Bustamante Vélez – MBA.

*Tabla No. 2.*

- **Diseño de fuentes documentales.**

La segunda fase metodológica de la investigación aplicada en curso fue el diseño de las fuentes documentales.

Para la revisión documental se tuvieron en cuenta las bases de datos bibliográficas de las bibliotecas de la Universidad Esmer y de la Corporación Universitaria Minuto de Dios. Se recopiló información de bases de datos Legiscomex y Dialnet específicamente. También se tuvo en cuenta la búsqueda de información en las publicaciones especializadas de Proexport Colombia, BASC (Business Alliance for Secure Commerce), Ministerio de Industria y Comercio de Colombia, DANE, Banco de la República y la DIAN.

El diagnóstico externo se hizo mediante un análisis del sector de las tecnologías de la

información y las comunicaciones, en los aspectos políticos y legales, sociales, económicos y tecnológicos (PEST), para cada uno de los países objeto de estudio (Ecuador, Panamá y Perú) (Ver apéndice D). Con la aplicación del modelo de análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter (Competidores y Proveedores) y con el análisis PEST del macroentorno de Perceptio se identificaron oportunidades y amenazas comerciales y los beneficios que se obtienen al hacer presencia comercial en los mercados externos.

Para el diagnóstico interno se empleó el análisis de identificación de debilidades y fortalezas de la organización; los instrumentos que permitieron este diseño de variables internas son la entrevista dirigida y el diligenciamiento de un cuestionario de diagnóstico empresarial diseñado por los consultores expertos al gerente de la empresa (ver Apéndice B). Dicho diagnóstico permitió conocer el grado de preparación de la empresa para afrontar su proceso de internacionalización, apoyado en los subsistemas: logística, financiero, mercadeo, talento humano, tecnología y procesos técnicos.

Con la elaboración del diagnóstico situacional DOFA se proporcionó conocimiento sobre el entorno interno y externo a la empresa objeto de la consultoría y se validaron los resultados del diagnóstico con los directivos de la empresa.

- **Diseño de instrumentos.**

En la fase de diseño de instrumentos se aplicó en primera instancia el análisis de documentos para el análisis PEST y el Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter (Competidores y Proveedores), la información se obtuvo de las fuentes secundarias mencionadas líneas arriba para la revisión bibliográfica del estado del arte del sector de la Tecnología de la Información y del proceso de exportación de servicios en América Latina y en tres países de interés de exportación de la empresa Perceptio, en segunda instancia se aplicó la entrevista dirigida o focalizada apoyada en el cuestionario de diagnóstico para recopilar información. En la construcción de dicho cuestionario se consideró para cada variable una serie de ítems o preguntas que dan cuenta suficiente a la definición de cada variable interna que mide las debilidades y fortalezas, asegurando con ello la validez de contenido. Esta validez de contenido

fue realizada por el señor gerente general de la empresa Interservicios S.A.S. la cual ya exporta servicios tecnológicos similares a los de la empresa objeto de este estudio.

▪ **Preparación del análisis.**

En la fase final del diseño metodológico; o sea, la preparación del análisis, se realizó un análisis a nivel cualitativo de los aspectos teóricos, internos y externos; recopilados a través del levantamiento de información primaria y secundaria con el fin de darle una solución a la problemática identificada en la empresa Perceptio S.A.S. a través del diseño de la estrategia de internacionalización para la exportación de Servicios.

La preparación del análisis de la información consta de siete etapas (Ver tabla No. 3).

**Preparación del Análisis de Información**

Número	ACTIVIDADES
1	Análisis del cuestionario y de la entrevista a profundidad.
2	Análisis de la matriz DOFA – Identificación de Debilidades y Fortalezas.
3	Análisis información secundaria: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estado del arte del sector servicio TI de Latino América.</li> <li>- Análisis PEST para cada país destino.</li> </ul>
4	Análisis DOFA – Identificación de Oportunidades y Amenazas.
5	Formulación de estrategias – Análisis para cada país seleccionado (DOFA).
6	Elección del mercado objetivo (Empresario y consultores).
7	Diseño de la estrategia de internacionalización para la exportación de servicios.

Fuente: elaboración propia - Autores.

*Tabla: No. 3.*

La tabla No. 4 hace referencia al plan de tabulación empleada para el cuestionario aplicado al empresario (Ver criterios de tabulación en el numeral 8. Recolección y compilación de datos).

#### **Preparación del Plan de Tabulación del Cuestionario**

Número	ACTIVIDADES
1	Tabulación de preguntas cerradas.
2	Tabulación de preguntas abiertas. - Diseño de matriz tabulación preguntas abiertas.
3	Valoración porcentual para determinar el estado actual de cada variable de investigación.
4	Clasificación de cada variable de investigación: buena, suficiente e insuficiente.

Fuente: elaboración propia - Autores.

*Tabla: No. 4.*

En la tabla No. 5 se describen las actividades y herramientas aplicadas al objeto de estudio con su respectivo objetivo específico a llevar a cabo.

#### **Descripción de las Actividades y Herramientas.**

Objetivo Específico	Actividades	Herramientas
Elaborar un diagnóstico situacional bajo la técnica DOFA con el fin de establecer el grado de conocimiento sobre el entorno interno y externo de Perceptio por parte de su equipo directivo.	Realizar una entrevista estructurada para identificar debilidades y fortalezas. Aplicar cuestionario diagnóstico empresarial a la alta gerencia.	Entrevista Estructurada (grabación). Aplicar cuestionario diagnóstico empresarial a la alta gerencia.
Validar los resultados del diagnóstico DOFA con el equipo directivo de la empresa.	Aprobar los resultados del diagnóstico DOFA con el equipo directivo de la empresa.	Análisis DOFA.



<b>Objetivo Específico</b>	<b>Actividades</b>	<b>Herramientas</b>
Realizar una evaluación de los mercados potenciales (Ecuador, Panamá y Perú) apoyados en el modelo de análisis de la Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter y en una análisis PEST del entorno macro-económico que permitan identificar oportunidades y amenazas comerciales e identificar los beneficios de integración de Perceptio a dichos mercados.	Realizar estudio de mercados potenciales (Ecuador, Perú, y Panamá), a través de la herramienta de análisis las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter y del análisis PEST.	Análisis de la Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter y análisis PEST.
Proponer estrategias que aporten a la competitividad de la empresa a partir del análisis del diagnóstico DOFA.	Formular estrategias empresariales.	Análisis DOFA.
Priorizar las estrategias a seguir a la luz de la internacionalización de la empresa con la ayuda del equipo directivo.	Aprobar las estrategias empresariales planteadas, por parte de los directivos de la empresa.	Matriz de priorización de estrategias.
Estructurar el diseño de la estrategia de internacionalización para la exportación de servicios de TI, definiendo plazos, recursos y responsables.	Estructurar la estrategia de internacionalización para la exportación de servicios.	Modelo plan estratégico de internacionalización para la exportación de servicios.
Estimar el presupuesto para la estrategia de internacionalización de la empresa.	Realizar presupuesto para dicho proceso.	Aplicar fórmula de costos y presupuestos.
Socializar la propuesta de la estrategia de internacionalización para la exportación de servicios de TI a la gerencia de la empresa y a su equipo directivo.	Exponer a la gerencia los hallazgos de ésta oferta de servicio.	Presentación de la propuesta en herramienta ofimática PowerPoint.

Fuente: elaboración propia - Autores.

*Tabla: No. 5.*

## 8. Recolección y Compilación de Datos.

El tipo de información aplicada a este trabajo fue primaria y secundaria.

La primera fase del proyecto corresponde a la actividad metodológica de identificación y definición de variables que se compone de la elaboración de un diagnóstico interno y externo, apoyado en los análisis DOFA, PEST y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

### 8.1 Diagnóstico interno.

En la elaboración del diagnóstico situacional bajo la técnica DOFA se realizó una entrevista estructurada a los directivos de la empresa para identificar debilidades y fortalezas y se aplicó cuestionario diagnóstico empresarial a la alta gerencia.

Recordando que el tipo de estudio que se realizó es aplicativo y este se compone de la investigación documental y la investigación aplicada. Con relación a la investigación aplicada a continuación se explicará el método utilizado en la recolección, compilación y análisis de datos (entrevista dirigida y cuestionario) para la primera fase del proyecto (ver tabla No. 6).

#### Análisis del Cuestionario Diagnóstico Empresarial.

TIPO DE INSTRUMENTO	CUESTIONARIO
Método de aplicación.	Se entregó el material al gerente comercial de la empresa, quien lo respondió sin intermediarios.
Vías de aplicación.	La entrevista.
Método de elaboración.	Se diseñaron un conjunto sistematizado de preguntas. 88 en total. 12 abiertas. 76 cerradas. Preguntas con opción de respuesta SI / NO.

TIPO DE INSTRUMENTO	CUESTIONARIO
Contenido del cuestionario.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Datos de contacto de la empresa.</li> <li>2. Procesos Técnicos.</li> <li>3. Logística.</li> <li>4. Financiera.</li> <li>5. Clientes.</li> <li>6. Liderazgo directivo.</li> <li>7. Proveedores.</li> <li>8. Entornos: político, económico, social y tecnológico de los países objeto de exportación.</li> </ol> <p>Los capítulos del 2 al 8 corresponden a las variables de investigación.</p>
Método de análisis.	<p>A través de las sucesivas respuestas que dio el gerente general de la empresa, se tabularon las respuestas para cada variable de investigación de la siguiente manera:</p> <p>Insuficiente (60% NO)  Suficiente (entre 40% y 60% NO)  Bueno (10% a 15% NO).</p> <p>Los resultados se clasificaron en debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.</p>

Fuente: elaboración propia - Autores.

Tabla: No. 6.

Después de haber aplicado el cuestionario se procedió a la tabulación de éste utilizando una matriz de tabulación y consolidación de datos. Luego de la tabulación se realizó la priorización de las variables con sus respectivos porcentajes, permitiendo de esta manera conocer el grado de capacidad que tiene la empresa para desarrollar una estrategia de internacionalización. (Ver tabla 7).

#### Tabulación y Consolidación de Datos.

SI	NO	VARIABLES
67%	33%	Proceso Técnicos.
33%	67%	Logística.
50%	50%	Financiera.
43%	57%	Cliente.
83%	17%	Liderazgo Directivo.
71%	29%	Competidores.
67%	33%	Proveedores

5 - F.  
Michael  
Porter.

0%	100%	Entornos: Político, Económico, Social y Tecnológico.	PEST.
----	------	--	-------

Fuente: elaboración propia - Autores.

Tabla: No. 7.

Esto permitió que se pudiera establecer el grado de conocimiento sobre el entorno interno de la empresa Perceptio y por ende la identificación de sus debilidades y fortalezas que se recopilaron en la tabla No. 8.

ANÁLISIS INTERNO	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<b>D1 - Logística:</b> no hay capacidad de disponer oportunamente los productos y servicios objetos de exportación.	<b>F1 - Procesos técnicos:</b> la empresa cuenta con una capacidad suficiente para desarrollar los productos y servicios objeto de exportación.
	<b>F2 - Financiera:</b> la empresa cuenta con la capacidad de disponer de recursos financieros para abordar un proceso de exportación.
	<b>F3 - Cliente:</b> el portafolio actual de clientes pueden servir como carta de presentación comercial para el ingreso a cualesquiera de los países objeto de estudios.
	<b>F4- Liderazgo Directivo:</b> la empresa cuenta con personal directivo comprometido con el proceso de internacionalización.

Fuente: elaboración propia - Autores.

Tabla: No. 8.

## ***8.2 Diagnóstico Externo.***

Como se mencionó anteriormente la investigación documental en este estudio aplicado consta de elaborar una revisión bibliográfica para un estado del arte del sector de la Tecnología de la Información y del proceso de exportación de servicios en América Latina (**ver 8.2.1**) y además, un análisis del sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones, en los aspectos políticos y legales, sociales, económicos y tecnológicos (PEST), para cada uno de los países objeto de estudio Ecuador, Panamá y Perú (**ver 8.2.2**).

### ***8.2.1 Estado Actual de las Tecnologías de la Información en América Latina.***

#### ***8.2.1.1 Prologo.***

El sector TI se compone de los segmentos de mercado; servicios profesionales de aplicaciones, integración y consultoría de redes, apoyo de productos, outsourcing de TI y servicios para administrar redes y desktop. Los servicios profesionales de aplicaciones a su vez están compuestos de soluciones de desarrollo de aplicaciones a la medida, integración de sistemas y consultoría TI. (McKinsey & Company, 2008).

Los servicios empresariales que pueden realizarse a distancia abarcan una amplia variedad de actividades que incluyen los centros de contacto (Call Center), los procesos empresariales, los servicios de tecnología de la información (TI) y los servicios de análisis que hacen un uso intensivo del conocimiento. En las clasificaciones a menudo se distinguen los servicios de TI (desarrollo de software, prueba de aplicaciones, desarrollo de contenido, administración de infraestructura de TI y consultoría de TI), de los servicios basados en TI (centros de contacto, procesos de negocios y funciones analíticas que hacen un uso intensivo del conocimiento KPO/ o deslocalización). (CEPAL, 2008).

El presente documento hace una revisión de la reciente evolución y del estado actual del sector de TI y sus otros servicios en América Latina y la importancia que este sector tiene para el desarrollo y posición tanto de los países como de las empresas.

Según un estudio realizado por el señor (GONZÁLEZ, 2012) de Research Manager para la oficina de Argentina & Industry Manager, en 2011 el mercado de servicios de Outsourcing de Centros de Contacto ha producido ingresos que superaron los 10.2 billones de dólares, el 20.5% de los cuales, fue generado por servicios offshore, es decir los que se proveen a países situados en lugares distintos en relación con el sitio donde se encuentra el agente que tiene a su cargo la interacción.

Haciendo un barrido por el escenario de los países latinoamericanos se encontraron aspectos importantes del comportamiento del sector servicio en TI, resaltando que esta industria está en constante crecimiento y lo hace en términos de 2% a 5%, esto debido también al auge de la utilización de internet como herramienta soporte y canal de comunicación.

Una de las tendencias actuales de las empresas se enmarca en utilizar servicios de Outsourcing y la hacen para liberar capital de trabajo y para concentrarse en lo que mejor saben hacer; o sea, en su Core Bussines y es ahí donde la tercerización cobra importancia, ya que aparecen una cantidad de servicios que son ofrecidos por unos y demandados por otros, utilizando además de tecnología mano de obra especializada y sin límites fronterizos; pues además de eficientar los procesos ha ganado gran credibilidad.

Las compañías de tercerización existentes están ampliando sus portafolios para lograr acceder a las diferentes necesidades de las empresas. Cuando los procesos son “entregados” a un proveedor para su manejo y control, este se encargara de capturar el mayor número de clientes posibles logrando la eficiencia de esta parte del negocio. (HERNÁNDEZ, 2011).

### **8.2.1.2 El Mercado Mundial de Servicios Globales.**

*Cuando se habla de exportación de servicios se encuentra como sinónimo el comercio de servicios, que se puede traducir en lo que se conoce como Offshoring, que no es otra cosa que un modelo de negocios en el que una empresa decide trasladar un proceso y/o función interno hacia el exterior, mediante el traspaso del proceso y/o función a una subsidiaria o mediante la subcontratación de un tercero en el extranjero. Existen tres formas de hacer offshoring las cuales son:*

- **Deslocalización:** *la ejecución del proceso y/o función se desplaza de la casa matriz hacia un país extranjero.*
- **Bidimensionalidad:** *es tanto un fenómeno de Inversión Extranjera Directa (constitución de subsidiaria en el exterior) como de exportación de servicios (subcontratación - Outsourcing).*
- **Cost Arbitrage - Ventajas locales:** *es la práctica de aprovechamiento de una diferencia de precios entre dos o más mercados. Su propósito es reducir costos, liberar recursos, incrementar la eficiencia operativa y/o aumentar el ritmo de innovación empresarial, tomando provecho de los diferenciales laborales, tributarios y tecnológicos de los países.*

*Los procesos y/o funciones sujetos de Offshoring y que hacen parte del comercio de servicios son:*

**ITO (Information Technology Offshoring - Offshoring en Tecnologías de la Información).** *Funciones asociadas a las tecnologías de la información, tanto en infraestructura como en aplicaciones: Soporte técnico; desarrollo de software; captura, procesamiento, análisis y administración de bases de datos; helpdesk; desarrollos web, infraestructura de redes; mantenimiento; entre otros.*

**BPO (Business Process Offshoring - Offshoring en Procesos Empresariales).** *Procesos administrativos de back office y front office de las empresas: Centros de contacto (procesamiento*

de órdenes, telemarketing, call centres, etc.); administración (de gastos, pagos, cuentas por cobrar y pagar, nómina, etc.); finanzas (contabilidad, procesamiento de cheques, tarjetas débito y crédito, consolidación de cuentas, servicios de pago, etc.); legales; logísticos; administración de recursos humanos; compras corporativas.

**KPO (Knowledge Process Offshoring - Offshoring en Procesos del Conocimiento.** Procesos de alto valor agregado en temas investigación, análisis y desarrollo, ingeniería y diseño, biotecnología, farmacéuticos, contenidos médicos, e-learning, animación, servicios legales. (OPERTTI, 2010)

**Variedad de Actividades por Sector.**

FUNCIONES	ACTIVIDADES	
<b>ITO</b>	<p><b>Aplicaciones (86%).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Soporte técnico remoto vía help desk.</li> <li>• Desarrollos Web.</li> <li>• Pruebas de volumen y carga.</li> <li>• Monitoreo de desempeño.</li> <li>• Documentación.</li> <li>• Parches y pruebas de usuarios.</li> </ul>	<p><b>Infraestructura y Sistemas (14%).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo ciclo de vida de computadores, aparatos móviles, impresoras, etc.</li> <li>• Captura y procesamiento de datos</li> </ul>
<b>BPO</b>	<p><b>Centros de contacto (50%).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesamiento de órdenes.</li> <li>• Telemarketing.</li> <li>• Televentas.</li> </ul>	<p><b>Compras y logística (2%)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de inventarios.</li> <li>• Manejo órdenes de compra.</li> </ul>
	<p><b>Recursos humanos (2%).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de nomina</li> </ul>	<p><b>Contabilidad, finanzas y servicios de pago (46%)</b></p>



	• Administración info. empleados	
<b>KPO</b>	<b>Servicios financieros (65%).</b> <b>Investigación y Análisis de Mercados (23%).</b>	<b>Servicios Legales (6%).</b> <b>Diseño y Servicios de Ingeniería (3%)</b> <b>Investigación farmacéutica (3%).</b>

**Fuente:** adaptado de “El Mercado Mundial de Servicios Globales – Offshoring BID, por Jorge Mario Payares y Jimmy Arrieta Pérez, estudiantes de Negocios Internacionales – Esumer, 2014.

*Tabla No. 1*

### **8.2.1.3- Panorama Latinoamericano de los Servicios Empresariales a Distancia:**

#### **▪ Servicios TI, BPO y KPO.**

La deslocalización ha aumentado en los segmentos tradicionales y se han agregado nuevos servicios al listado de servicios habitualmente deslocalizados. A medida que la deslocalización maduró y se diversificó, los inversionistas han llegado a conocer mejor sus beneficios y costos, así como las ventajas comparativas de las diferentes regiones. En este contexto, surgen dos tipos de oportunidades para América Latina y el Caribe. Las que hacen mención a la *competencia en materia de costos* y a la *competencia mediante redes globales*. (CEPAL, 2008).

*Con respecto a la primera oportunidad, el mayor limitante para las empresas Latinas es poder competir con los costos de mano de obra de la India como principal destino de operaciones de deslocalización con un aproximado del 84% para los servicios de TI y el 46% de servicios basados en TI. Otro país que también se suma a este fuerte competidor de operaciones de servicios de TI es Filipinas, entre ambas potencias sumaron en el año 2006 el 33% y el 19% del total de los empleos de este sector, respectivamente.*

*Sin embargo, algunos expertos del BID han advertido señales de saturación en el mercado tradicional de la India. Señales como el aumento de los salarios, las elevadas tasas de rotación (que hace que las actividades que suponen la transferencia de tecnología sean*

*especialmente difíciles) y la escasa flexibilidad a la hora de atender las necesidades de los clientes, han llevado a elegir otros países como destino de deslocalización.*

*No se está afirmando con el análisis de la anterior tendencia que la India ya no sea competitiva, ese monstruo comercial lo sigue siendo y más precisamente en costos, también posee ventajas significativas en términos de calificación de la mano de obra, conocimiento especializado y confianza de los proveedores de servicios y de sus clientes. Lo que pasa es que el proceso de toma de decisiones estratégicas empresariales de deslocalización de servicios ha venido en evolución y ya no se centra en el factor costo de operación, sino que se tienen en cuenta factores como los costos de oportunidad asociados a la rotación y los inconvenientes que provoca la distancia entre el proveedor del servicio y el cliente (tiempo y costo de traslado, dificultades de funcionamiento en zonas horarias opuestas o muy diferentes, malentendidos debido a las diferencias culturales). En el marco de esa tendencia actualmente se está prestando más atención a los beneficios que trae la deslocalización cercana, es decir, la deslocalización en países cercanos al mercado cliente para aprovechar las ventajas de combinar bajos costos y proximidad geográfica cultural. Beneficios que pueden aprovechar las empresas Latinoamericanas.*

*Otra oportunidad para el mercado Latinoamericano es la tendencia a explorar la complementariedad entre los destinos de las redes globales de centros de servicios, ya que las empresas están creando redes globales de servicios integrados con centros de conocimiento situados en varias partes del mundo. Se están desarrollando redes de centros de servicio complementarios a medida que las empresas intentan beneficiarse de la diversidad de zonas horarias que les permitan trabajar 24 horas, de los lugares donde se ubican para minimizar su vulnerabilidad a los riesgos naturales y políticos específicos del país o de la región, acceder a un conjunto de talentos especializados y capacidades multilingües, y se han beneficiado del aumento de la creatividad asociada a los grupos de trabajo de diferente origen y con distintos enfoques para la solución de los problemas.*

*Es decir, el mercado de América Latina le debería sacar provecho a las oportunidades que ha generado la industria de servicios empresariales a distancia al dejar al lado las decisiones de costos operativos de mano de obra e infraestructura por decisiones más sofisticadas y modernas con atributos relacionados con la proximidad, la similitud y la*

familiaridad (valor de la homogeneidad) y, por otra, de los atributos relacionados con la diversidad que ofrece la complementariedad de talentos, enfoques, zonas horarias y otros activos de diferentes lugares en un marco de redes globales de centros de servicios (valor de la heterogeneidad). (CEPAL, 2008).

*El panorama general de la industria de los servicios a distancia en América Latina es pequeño con respecto a la India. Los pagos 2007 de empresas de Estados Unidos por concepto de servicios de computación e información a empresas en el exterior localizadas en la región fue del 3% respecto al 27% de la India. Según el índice de localización de servicios globales de AT Kearney 2007 muestra a India como el país más atractivo para hacer negocios por estar en primer lugar, China y Malasia en segundo y tercer lugar respectivamente. El país Latinoamericano mejor posicionado en este índice es Brasil en el séptimo lugar, le sigue Chile en el noveno; entre los 25 primeros se encuentran Argentina, Costa Rica, Jamaica, Panamá y Uruguay.*

*El panorama para los países Caribeños (Antigua y Barbuda, Trinidad y Tobago, Guyana, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas; y Jamaica) presenta dos factores que han contribuido al reciente crecimiento de los servicios empresariales a distancia en el Caribe. En primer lugar, la creciente importancia de la deslocalización cercana en los países y territorios del Caribe de habla inglesa han promocionado las ventajas que ofrecen en términos de proximidad geográfica y cultural con los Estados Unidos, costos competitivos y bajas tasas de rotación de la mano de obra. Su mayor ventaja en comparación con los países de América Latina, que también se benefician de esa cercanía, ya que el inglés es la lengua principal o la lengua oficial y de instrucción. En segundo lugar, la liberalización de los mercados de telecomunicaciones en varios países y territorios del Caribe desde 2001 ha llevado a reducir los costos y a mejorar los servicios, factores cruciales en esta industria. De estos países se destaca Jamaica como el país Caribeño de habla inglesa que cuenta con grandes centros de servicios empresariales a distancia de 10.000 trabajadores de las principales empresas transnacionales de la industria como ACS, West y Alliance One.*

*A nivel de Centroamérica (Guatemala, Honduras, Costa Rica, El Salvador y la República Dominicana) también se han beneficiado de la creciente importancia de la deslocalización cercana. Aunque el nivel de inglés de estos países no es tan alto como el de los países Caribeños*

*existe un grupo representativo de personas competentes en este idioma por esfuerzos de los gobiernos y por el retorno de personas que vivieron en Estados Unidos han permitido establecer centros de contacto más grandes que los que existen en el Caribe de habla inglesa. El Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (CAFTA-RD) también ha contribuido al atractivo de estos países para deslocalizar operaciones dirigidas a clientes en los Estados Unidos (Business Week, 2006).*

*Costa Rica es el mercado más maduro de Centroamérica para los servicios empresariales a distancia y ha escalado gradualmente hacia actividades con mayor valor agregado y ha logrado un crecimiento continuo de los empleos en servicios a distancia que actualmente llegan a aproximadamente 23.500. Costa Rica es un país que desde los años 90 ha sido sede de los centros de contacto y estos constituyen un segmento significativo de la economía actual. Este país ha pasado de los servicios empresariales a distancia de centros de contacto a las operaciones de procesos de conocimiento. De los 23.500 empleos en servicios empresariales a distancia en Costa Rica, el 58% corresponde a centros de contacto. Los costos de la mano de obra en Costa Rica se consideran actualmente elevados con relación a los de otros países de Centroamérica, sobre todo en lo que se refiere a las funciones que requieren menos calificación en las que los costos son el factor competitivo crucial. Sin embargo, en 2007 se establecieron cuatro nuevos centros de contacto, creándose así 1.145 nuevos empleos, y se planificaron ocho nuevos centros de contacto para 2008 y 2009. Esto parece indicar que hay otros factores que compensan los elevados costos de la mano de obra en Costa Rica, aun en el mercado de centros de contacto.*

*En este segmento y en las funciones de BPO, Costa Rica ha invertido en el desarrollo de sus capacidades como centro multilingüe. Algunos de los casos de éxito en Costa Rica a resaltar son el centro de Western Union en Costa Rica año 1998, que contando con 1.000 empleados, ofreció servicios de centro de contacto, gestión de clientes y gestión interna de las empresas, en alemán, cantonés, francés, italiano, portugués, ruso, además de inglés (80% de los servicios) y español (8%). Otro caso de éxito son los centros de contacto de y la industria de BPO, que comenzó a dirigir su atención a las operaciones deslocalizadas para los servicios con mayor valor agregado en 2004. Las empresas de desarrollo de software (como Avionyx, Cypress Creek, Ridge Run y Round Box Media), las empresas de diseño de ingeniería (como Emerson,*

*Rehkemper & Sons y Align Technologies) y las agencias de publicidad interactiva (como Schematic, avVenta y Critical Mass) comenzaron a invertir en el país en búsqueda de profesionales con mayor calificación, más que en grandes volúmenes de personal poco calificado. Al mismo tiempo, las empresas que ya existían en el país, como P&G, comenzaron a llevar a cabo operaciones más complejas.*

*En Panamá también existe un gran contingente de trabajadores de esta industria que, sin embargo, está más concentrada en centros de contacto y en funciones sencillas de BPO. La República Dominicana tiene una de las industrias de centros de contacto y BPO de más rápido crecimiento. Los empleos en este sector han aumentado vertiginosamente, de algo más de 5.000 en 2005 a una cifra estimada de 22.000 en los últimos años . En El Salvador y Guatemala, 6.800 y 6.500 personas, respectivamente, están empleadas en centros de servicios deslocalizados. En términos de tamaño de la población, la industria es más significativa para El Salvador. De hecho, junto con Costa Rica, El Salvador está entre los mayores receptores de puestos de trabajo creados por la IED (inversión extranjera directa) en servicios empresariales en términos per cápita (IBM Global Business Services, 2007). (CEPAL, 2008).*

*México y Brasil son los mercados más grandes de la región, estos países poseen centros de servicios en prácticamente todos los segmentos importantes de servicios empresariales. En 2007 estos dos países representaron el 67% de las ventas transfronterizas de servicios de computación e información a empresas de los Estados Unidos desde América Latina y el Caribe (BEA, 2008). Los centros de servicios establecidos en estos países incluyen la ingeniería y otras funciones de investigación y desarrollo, sedes regionales y centros de servicios compartidos. También condujo a la presencia de proveedores de servicios externalizados para clientes tanto globales como locales. Por medio de estas inversiones dirigidas en un principio a los mercados locales, las empresas adquirieron infraestructura, conocimiento y experiencia en los entornos de negocios locales. A medida que los avances en TI hicieron técnica y económicamente factible la deslocalización, algunos proveedores aprovecharon sus bases en estos países y comenzaron a prestar servicios simultáneamente al mercado local y a clientes a distancia (o a sus propias sedes y redes globales).*

*En estos países se han creado un conjunto de ingenieros y otros profesionales competentes para trabajar en la industria de servicios de TI. Casos exitosos como la instalación de los*

*principales fabricantes de equipos originales de productos electrónicos (como IBM y HP), llevaron a estas empresas a modificar su actividad principal de la manufactura a los servicios, aprovechando las décadas de experiencia en esas áreas y la infraestructura para establecer centros allí (CEPAL, 2008).*

*El Brasil se ha beneficiado de su pertenencia al grupo de países BRIC (Brasil, Federación de Rusia, la India y China), pero no ha obtenido tan buenos resultados en la atracción de nuevas operaciones de empresas que buscan específicamente lugares con bajo costo para la deslocalización, debido principalmente a los costos relativamente altos (agravados en algunos períodos por la apreciación de la moneda) y la escasa cantidad de profesionales capacitados que hablen fluidamente inglés.*

*La ley de informática, que prevé incentivos tributarios a los fabricantes de equipos originales y fabricantes por contrato siempre que, entre otras condiciones, inviertan en centros de investigación y desarrollo en el Brasil. Algunas de estas instalaciones se han transformado en centros globales de excelencia en áreas o productos específicos y ahora exportan soluciones a los centros principales de las empresas. Este instrumento ha sido importante para las empresas que se ubican en la frontera entre el hardware y los servicios, como IBM, HP y Motorola. (CEPAL, 2008).*

*Acercas de las ventajas comparativas de México con los mercados Caribeño y Suramericano relacionadas con la descentralización de servicios empresariales la proximidad con el mercado de Estados Unidos y la capacidad para operaciones más grandes pueden ser mejor aprovechadas por el país Centroamericano. En este país se encuentra la segunda industria más grande de centros de llamadas de la región, y el país domina el mercado de servicios al cliente para la comunidad hispana de los Estados Unidos (AT Kearney, 2007). En las zonas fronterizas, en particular, se ubican empresas de BPO, como ACS y Genpact. De acuerdo con los términos del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), el comercio de servicios con los Estados Unidos es más fácil que con otros países puesto que el manejo de determinados problemas de seguridad y transferencia de datos es más sencillo y las visas no constituyen una barrera para el flujo de profesionales de TI (Karamouzis y otros, 2007). (CEPAL, 2008).*

*Por ahora a nivel Suramericano cuatro países además de Brasil concentran la mayor cantidad de estas operaciones de TI: Argentina, Chile, Colombia y Uruguay.*

*Desde la década de los 90`s Argentina comenzó su proceso de atraer inversiones extranjeras en los servicios empresariales a distancia. Este país ha competido bien en segmentos donde el costo es el factor crítico y tras la devaluación del peso en 2002, se volvió particularmente atractivo en términos de costo, lo que se sumó a las ventajas de una numerosa mano de obra altamente calificada (el país tiene la tasa más alta de matriculación en educación universitaria de la región). Se estima que 60.000 personas están empleadas en centros de contacto en la Argentina y que el 40% de los ingresos por servicios corresponden a servicios a distancia. Una variedad cada vez mayor de servicios de BPO (finanzas y contabilidad, traducciones, cobranzas y otros) se realizan en ese país (AT Kearney, 2007). El punto donde se concentra la mayor parte de los servicios empresariales a distancia, es el cluster más dinámico se encuentra en la provincia de Córdoba, este es un próspero cluster integrado por 100 empresas de desarrollo de software, 200 proveedores de componentes electrónicos y 10 subsidiarias de empresas transnacionales. El establecimiento de Motorola en Córdoba en 2000 marcó un hito importante en la historia de los servicios a distancia en la Argentina. Siguiendo los pasos de Motorola, Intel creó un centro de investigación, y EDS estableció un centro global de servicios en esa ciudad (Clarín, 2005; Business Week, 2006; CEPAL, 2008).*

*Chile se puede considerar como un caso exitoso de orientación estratégica de enfoque clúster para los servicios globales de alto valor agregado. Con el establecimiento de una política de promoción de las inversiones activa y con orientación estratégica para las industrias, se logró que se llevara a cabo un proceso para evaluar sus ventajas, deficiencias y oportunidades y ha identificado segmentos clave de alto potencial en los que centrar sus esfuerzos de promoción. Con un atractivo para los servicios que exigen operaciones de gran volumen y bajo costo.*

*El país cuenta con varios centros de llamadas con operaciones de exportación. Se calcula que entre el 20% y el 25% de los operadores e los centros de llamadas de empresas como Teleperformance, Konecta, Atento y Transcom dan servicios al mercado de exportación, sobre todo a España, mientras que empresas como Air France y Delta tienen sus centros de contacto regionales en Chile. En sus esfuerzos por diversificar la economía centrada en los recursos*

*naturales hacia industrias de alto crecimiento con uso intensivo de tecnología, capital humano e innovación, el país eligió los servicios globales como parte de un grupo de cinco posibles clusters. En 2007, Chile exportó servicios por un valor superior a 400 millones de dólares (muy por encima del objetivo establecido en 2000) a través de 50 centros de servicios. La mayoría de estas exportaciones se refieren a servicios de ingeniería más que a centros de contacto o funciones de BPO. Los servicios empresariales globales fueron la primera industria no basada en los recursos naturales que generó un volumen similar de exportaciones.*

*En Colombia hay empresas de servicios empresariales en diferentes segmentos, desde centros de contacto y BPO hasta desarrollo de software. El país ha promovido sus ventajas como destino de deslocalización cercana que puede ofrecer un gran contingente de profesionales para las industrias de TI, una legislación laboral flexible y bajos costos. Existen aproximadamente 55.000 empleados en las industrias de servicios de TI y basados en TI en ese país, pero la mayoría ofrecen servicios al mercado local y a otros mercados regionales (Proexport, 2008; CEPAL, 2008).*

## **8.2.2 Análisis PEST entorno Político, Económico, Social y Tecnológico de los Países Objetos de Estudio para la empresa Perceptio S.A.S.**

### **8.2.2.1 PERÚ**

#### **8.2.2.1.1 Política general del sector.**

*En los últimos 20 años Perú se convirtió en uno de los países más importantes y de mayor crecimiento de Latinoamérica. Sus políticas económicas evolucionaron a través de periodos presidenciales, que calaron en la población, las cuales continúan vigentes. Es así como en ese periodo de tiempo Perú mostró un crecimiento sostenido de su producción, industria y comercio. De esta forma, se destacó como una de las economías más estables de Latinoamérica y como destino atractivo para las inversiones.*

*El desarrollo económico y comercial del país comienza en los años 90 con mandato del presidente Alberto Fujimori el buscó mejorar la situación económica del país a través de una economía social de mercado, eliminando las barreras a la inversión extranjera, privatizando las*



*empresas del estado y promoviendo el comercio internacional; a través de acciones como: reducción de aranceles a las importaciones, reformas estructurales con manejo monetario (shock de precios) y gestión fiscal para superar la crisis económica. En 1995 Perú se une a la Organización Mundial de Comercio – OMC.*

*Mediante la presidencia de Alejandro Toledo (2001 - 2006), se crea el ministerio de comercio exterior y turismo (Mincetur), la comisión de promoción del Perú para la exportación y el turismo (promperú) y Proinversión; de igual modo el Plan estratégico Nacional exportador (PENX), el cual se convierte en la base de la transformación del comercio exterior peruano.*

*Entre el periodo del 2006 al 2011, segundo mandato presidencial del doctor Alan García el PIB crece cerca de un 7.2%, hay bonanza en las exportaciones e inversiones, se firma el acuerdo de promoción comercial con EE.UU, el TLC con Chile, Canadá y Singapur, la EFTA y también se firmaron otros tipos de acuerdos con México, Corea del Sur, Panamá, Japón, Costa Rica y Guatemala.*

*Ollanta Humala presidente actual del país, continua con el proyecto de apertura económica, firma un acuerdo comercial con la Unión Europea, un acuerdo de alcance parcial con Venezuela y el acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico. En el marco de una economía abierta se pretende expandir las exportaciones de mayor procesamiento y contenido tecnológico (BPO, IT, etc.) (Legiscomex, 2013).*

#### **8.2.2.1.2 Entorno económico:**

*Como resultado del bajo desempeño del PIB para la primera mitad del año y la reducción en la confianza inversionista, los expertos tuvieron que ajustar el pronóstico de crecimiento económico para 2013, el cual bajó de 5,7% a 5,4%. Aunque la economía peruana estaría por debajo de su crecimiento potencial (6 - 6,5%), se preveía que tendría una de las tasas de crecimiento más altas de la región. La inflación, por su parte, a pesar de haber alcanzado una cifra relativamente alta en julio (3,2%), se esperaba una reducción en las presiones sobre los precios en lo que restaba del año 2013, permitiendo que la inflación cayera dentro del rango meta (1 - 3%). Por otro lado, la caída en los precios de los metales, sumada a la incertidumbre*

sobre la política monetaria de los Estados Unidos, generó presiones a la baja sobre el Nuevo Sol en 2013. Sin embargo, se espera que estas presiones se reduzcan y, de hecho, la divisa empieza a tener una tendencia de apreciación frente al dólar para el 2014. Respecto a la cuenta corriente, se estima que la reducción del comercio en la primera mitad del año y la caída en los pronósticos de los precios del cobre y el oro provocaron que la cuenta haya registrado déficit para el 2013 (comparado con el superávit registrado en 2012 de US\$4,5bn). Con esto, el déficit de cuenta corriente se amplió de 3,6% del PIB alcanzado en 2012, a 4,7% del PIB en 2013 (cifras a octubre de 2013). (Ministerio de Comercio Industria y Turismo., 2013).

Con respecto a la realidad del sector TI, éste se desarrolla en los departamentos de Ayacucho, Cajamarca, Callao, Huancavelica, Huánuco, Lambayeque, Moquegua y Pasco.

La política general del sector es fomentar el desarrollo del sector servicios, especialmente, en lo referente a centros de contacto (Business Process Outsourcing, BPO), software y franquicias. Se busca mejorar la competitividad nacional e internacional, a través de la promoción de la inversión y la capacitación de la población.

Esta política pretende dar cumplimiento a los siguientes objetivos específicos: fomentar la cultura exportadora de servicios por medio de la colaboración entre organismos públicos y privados, para ayudar al desarrollo del sector y fortalecer a las empresas que lo conforman. Así mismo, establecer criterios y normas específicas para incrementar la competitividad, con el fin de ganar participación en el comercio exterior. Además, diversificar los servicios a través del apoyo de entidades internacionales y de sinergias en el mercado nacional. También, realizar misiones comerciales y ruedas de negocios, para promover la potencialidad de los servicios que ofrece Perú.

#### **Cifras Sector Servicios Perú 2013**

<b>Exportaciones</b>	USD 33.956.000 Millones
<b>Participación PIB</b>	33.9%
<b>Generación de empleo</b>	8.958.000 Personas
<b>Inversión Extranjera</b>	USD 5.351,45 Millones

**Fuente:** Adaptado de Legiscomex por los Autores – 2014.

Según Promperú a partir 2012 la exportación de servicios cuenta con unas líneas priorizada tales como:

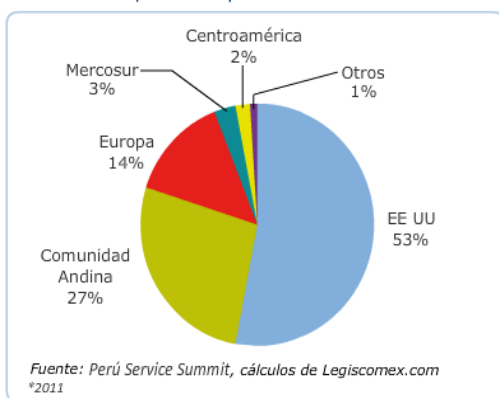
- Soluciones tecnológicas: software especializado, servicios de programación, videojuegos, servicios TI.
- Servicios Empresariales: servicios a la minera, BPO (legal, contable, RRHH), centro de contacto, servicio de investigación y desarrollo.
- Servicios culturales: educación, animación 3D, editoriales, servicios gráficos.
- Otros servicios: salud electiva, franquicias, consultoría empresarial, ingeniería de consultoría y arquitectura. (Promperú., 2013)

La oferta vinculada a la demanda internacional es: para los servicios de software USD 10 billones, BPO USD 150 billones, videojuego y animación USD 210 billones, servicios profesionales USD 439 billones. (Promperú., 2013).

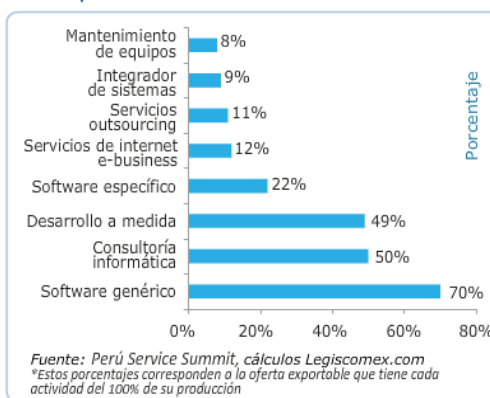
El subsector servicio software, se ofrece como programa o aplicación para diseñar y realizar tareas específicas, puede desarrollarse en diferentes campos del conocimiento. Los principales socios comerciales para este sector son EE.UU 53% y la comunidad andina 27%, esto según datos de Perú Service Summit (ver gráfica).

Según Perú Service Summit, la oferta peruana software está compuesta principalmente por software genérico 70%, consultoría informática 50% y desarrollo a la medida 49%. (ver gráfica).

Países a los que se exporta

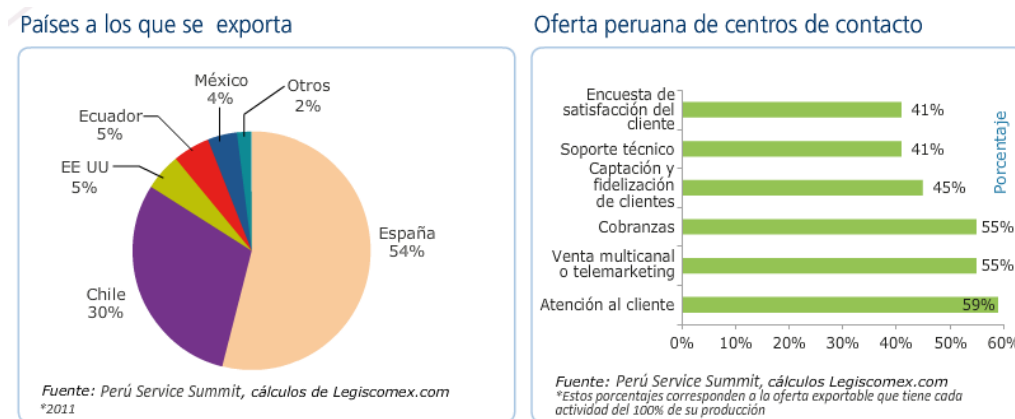


Oferta peruana de software



El subsector servicio centros de contacto (call center), es un servicio en el que se realizan tareas de atención al cliente en diferentes áreas a través de teléfono o internet. Para este sector los principales socios comerciales son España 54%, Chile 30%, EE.UU 5% y Ecuador 5%. Datos de Perú Service Summit (ver gráfica).

Según Perú Service Summit, la oferta peruana de centros de contacto se conforman por: atención al cliente 59%, telemarketing 55%, cobranzas 55%, capacitación y fidelización de clientes 45%, soporte técnico 41% y encuesta de satisfacción del cliente 41% (ver gráfica).



Cambios como la regionalización del país, la apertura comercial, la diversificación de productos y la oferta de productos con alto valor agregado, entre otros, fueron las principales transformaciones que permitieron la evolución de la economía peruana, todas ellas ejecutadas entre el pueblo y diversos gobiernos de turno, quienes permitieron la continuidad de las mismas.

Con respecto a la balanza comercial del sector servicios, el subsector compuesto por informática e información dio negativo dado que las exportaciones fueron de USD 26.4 y las importaciones de USD 196.1 en 2013 (ver cuadro adjunto).

### Comercio de servicios 2013 (estructura) USD Millones

Sectores	Exportaciones	Importaciones
Servicios	4.364,4	6.496,8
Transporte.	996,6	2.571,4
Viajes.	2.359,7	1.351,6
Comunicación.	131,8	178,6
Construcción.	-	114,7
Seguros.	229,9	588,5

Sectores	Exportaciones	Importaciones
Financieros.	67,4	52,3
Informática e información.	26,4	196,1
Regalías y derechos de licencias.	5,4	215,8
Otros servicios empresariales.	-	1.107,7
Personales, culturales y recreativos	5,3	21,0
Gobierno n.l.o.p.	143,1	153,2
Resto	396,8	-

Fuente: OMC. Último año con información disponible.

Entre los principales servicios de tecnología importados a nivel mundial por este país se encuentra los servicios de consultoría, de informática, arquitectónico e ingeniería, de telecomunicaciones, de investigación de mercado y encuestas. Se tiene estimado importar en el año 2014 USD 5.355 miles de millones a nivel mundial y exportar USD 5.748. (Promperú., 2013).

OPORTUNIDAD	PAÍS
Servicios editoriales.	México.
Ingeniería de consultoría y editoriales y animación 3D.	España.
Centros de contacto, software y franquicias, servicios a la minería en Ecuador y consultoría.	Ecuador.
Centros de contacto, software y franquicias	Argentina.
Software.	Colombia.
Software.	Brasil.

Fuente: Autores – 2014.

Con respecto a los canales de distribución de estos servicios en el Perú se encuentran dos tipos de distribución y comercialización de software: los que se aplican a la comercialización de productos de software (software empaquetado) y los correspondientes a los servicios asociados (software a la medida), tales como consultoría, integración de sistemas, desarrollo y mantenimiento de software, entre otros. La venta directa involucra una etapa previa de conocimiento de los requerimientos del cliente, la elaboración de una propuesta técnica y económica y la demostración del producto. Según las empresas del sector, el proceso de venta toma en promedio tres meses, aunque puede variar de acuerdo con el sector al que pertenece cada cliente. (Proexport - Colombiatrade., 2013).

### **8.2.2.1.3 Entorno Legal:**

En el marco regulatorio del sector exportación de servicio Perú cuenta la Ley de Protección de Datos que rige actualmente, la Ley de Promoción de Exportación de servicios por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y la política educativa del fomento del bilingüismo para el desarrollo de servicios en inglés – español. (Promperú, 2011).

### **8.2.2.1.4 Entorno Social:**

La forma como Perú fomenta el sector servicios se basa en la realización de una estrategia de alianza con diferentes empresas tales como: Adex (Asociación de exportadores), Comexperú (Sociedad de comercio exterior del Perú), Apesoft (asociación peruana de productores de software), SIN (sociedad nacional de industrias), CCL, entre otros. Los dos eventos más importantes de esta estrategia son: EXPOTIC (feria internacional de tecnología, informática y telecomunicaciones y Perú Service Summit (evento especializado que se presenta como plataforma de negocio para Latinoamérica para el comercio de servicios). Este año se realizará del 23 al 27 de junio.

El tipo de participantes que asisten a dichos eventos son: gerentes y propietarios de empresas de servicios peruanas, gerentes comerciales, contratantes internacionales, inversionistas extranjeros, proveedores del sector de TI, entidades académicas, entidades del Gobierno, representantes de oficinas diplomáticas, representantes de gremios empresariales, funcionarios de organismos multilaterales, representante de colegios profesionales, funcionarios del sector financiero y la Prensa nacional e internacional. (Promperú., 2014)

## **8.2.2.2 ECUADOR**

### **8.2.2.2.1 Política general del sector.**

*Ecuador se encuentra ubicado en la parte noroeste de América del Sur, limita al norte con Colombia, al sur y al este con Perú y al oeste con el océano pacífico. El país tiene una extensión de 283.561 km<sup>2</sup>, una población de 13.773.140 habitantes con ingresos percapita de USD 8.841,5.*

*A contar desde la década de 1990, el escenario político ecuatoriano comenzó a experimentar sucesivas crisis sociales, políticas y económicas. Ellas se tradujeron en las sucesivas caídas de los Presidentes Abdalá Bucaram y Jamil Mahuad. Esta situación llevó a la movilización de los partidos de oposición, sindicatos, asociaciones indigenistas y, en una última fase, las Fuerzas Armadas, agitación social que llevó al presidente Gutiérrez a declarar estado de excepción en Quito. Finalmente, en abril de 2005, Gutiérrez fue destituido por el Congreso, siendo reemplazado por el Vicepresidente, Alfredo Palacio, quien se enfocó en obtener el reconocimiento internacional de las nuevas autoridades; renovar su equipo de gobierno y los Altos Mandos de las Fuerzas Armadas; refundar el país a nivel institucional, e iniciar una etapa de reconciliación nacional, a través del diálogo con los diferentes actores políticos y sociales.*

*Las elecciones presidenciales de 2006 fueron ganadas por el actual Mandatario, Rafael Correa, cuya propuesta central fue la creación una Asamblea Constituyente. Esta iniciativa recibió un fuerte respaldo de la ciudadanía, siendo aprobada en un referendo el 15 de abril de 2007, con el 81,7 % de los votos. La Asamblea Constituyente redactó una nueva Constitución, que posteriormente fue refrendada en las urnas –el 28 de septiembre de 2008- por el pueblo ecuatoriano. De acuerdo a lo establecido en el Régimen Transitorio de la nueva Carta Fundamental, el 26 de abril de 2009 se realizaron nuevos comicios, siendo reelecto el Presidente Correa. (Banco del Congreso Nacional de Chile., 2013)*

*El Ministerio de Industrias y Productividad en su visión de construir un país con igualdad de oportunidades, que elimine las asimetrías de gestión, operación y mercado, impulsa un cambio de la matriz productiva. Este proceso afirma un decidido apoyo al aparato productivo nacional y en especial, a las micro, pequeñas y medianas empresas, quienes juegan un papel decisivo en esta visión. La política productiva busca, por tanto, una gestión incluyente, articulada y participativa, que tiene como objetivo, permitir que el sector industrial y fundamentalmente el sector servicio desarrollen el tejido empresarial ecuatoriano.*

*Esta política implementa estrategias de generación de capacidades para la mejora de los diferentes procesos productivos, enfocando capacitación y formación profesional; creación de bienes públicos al servicios de los sectores productivos; asistencia técnica especializada en*

*procesos de calidad; gestión normativa y, finalmente, apoyar la gestión al desarrollo de mercados, con enfoque local e internacional. Es vital la generación de oferta productiva a mercados, proveniente de los encadenamientos productivos, intensivos en la participación de todas las empresas a nivel nacional, orientando la sustitución estratégica de importaciones y el impulso a las exportaciones. (Ministerio de Industrias y Productividad - MIPRO, 2013).*

*Existe un conjunto de programas estatales de transformación productiva, en la que el Software es uno de los sectores prioritarios favorecidos con incentivos específicos. Dentro de este marco, Ecuador cuenta con un ecosistema emprendedor y programas de apoyo. Pero la iniciativa más importante del Estado ecuatoriano para el sector es su apertura a través de las compras públicas al Software Libre y de Código Abierto. (PROECUADOR, 2013)*

#### **8.2.2.2 Entorno económico**

*Según el Índice de Desarrollo Humano Ecuador se ubica en una posición intermedia respecto a los países de la región. Durante la última década, Ecuador ha experimentado el aumento sostenido de su PBI cercano al 66,6% (FMI, 2012). El crecimiento económico ha sido acompañado por la reducción en la desigualdad en la distribución de ingresos (CEPAL, 2011) y la notable disminución de la pobreza. En efecto, a mediados de la década más de la mitad de la población ecuatoriana no tenía ingresos suficientes para acceder a la canasta básica de bienes y servicios, y al finalizar la década esta proporción se redujo al 35,4% (CEPAL, 2011).*

*Para 2013, el PIB creció 3,8% impulsado principalmente por el gasto público, inversiones en nuevas refinerías y préstamos de China. La dolarización de la economía protege de problemas hiperinflacionarios a la economía ecuatoriana, sin embargo la decisión del presidente Correa de imponer controles de precios a 46 productos alimenticios provocaron distorsiones de mercado que conllevaron a presiones inflacionarias. Se observó que la inflación acumulada a diciembre de 2012 cerró en 4,16%, 1,3 puntos porcentuales inferior a la registrada en el 2011. Se espera que el superávit comercial crezca desde 0,2% del PIB para el 2014 a 0,8% del PIB; esto debido a la estabilización en los precios del petróleo. El incremento en las transferencias será modesta debido a la actual debilidad de las economías norteamericana y europea, aunque seguirán concentrándose estas en los sectores minero energéticos. Los niveles*



*de reservas internacionales se mantendrán estables dado los flujos de efectivos que generan las exportaciones energéticas. (Ministerio de Comercio, 2013)*

*Ecuador es un país que históricamente ha importado más servicios, de los que ha exportado al mundo. Es por ello, que para el 2012, el intercambio total de servicios sumó un flujo total de US\$ 5,198 millones. Los principales servicios demandados en Ecuador, sin considerar al turismo y transporte, son los seguros y los servicios personales, culturales y recreativos; con menor importancia le siguen los financieros y los de comunicaciones (ver tabla siguiente).*

#### **Comercio de servicios 2013 (estructura)USD millones**

<b>Sectores</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Importaciones</b>
Servicios	1.809,3	3.389,0
Transporte.	401,4	1.920,6
Viajes.	1.044,2	636,6
Comunicación.	147,2	15,7
Seguros.	-	285,8
Financieros.	-	45,7
Regalías y derechos de licencias.	-	89,4
Personales, culturales y recreativos	101,3	209,7
Gobierno n.i.o.p.	115,2	114,3
Resto	-0,0	71,3

Fuente: OMC. Último año con información disponible.

*Las principales oportunidades para el sector de servicios encontradas en la economía ecuatoriana se centran en las líneas de franquicias, centros de contacto y software. La tasa de crecimiento del sector de franquicias es de 4% en promedio anual, y se estima que el número de establecimientos por franquicias crezca alrededor del 25%. Además, actualmente ya se encuentran operando cinco franquicias peruanas en el país, todas con experiencias favorables, lo que ha permitido instalar una idea positiva de las marcas de franquicias peruanas en Ecuador. Por otro lado, la producción de software y la prestación de servicios relacionados continúan incrementándose debido a la demanda. El sector ofrece 8,900 puestos de trabajo y factura alrededor de US\$ 31.7 millones anuales, provenientes de operaciones de empresas extranjeras. Por último, se sabe que el mercado de centros de contacto ha sido recientemente impulsado y sólo existen siete empresas locales para satisfacer toda la demanda nacional. Esta situación ha permitido que, en la actualidad, tres empresas peruanas ya se hayan posicionado exitosamente en el mercado ecuatoriano. (PROMPERÚ, 2013)*

*El sector del software y servicios ha presentado una importante evolución en los últimos años alcanzando en 2012 un valor de consumo de US\$ 304 millones (Superintendencia de Compañías). Este monto incluye la venta de software y diversos servicios de tecnologías de la información. El crecimiento en el periodo 2004-2012 fue extraordinario, con una tasa de anual de alrededor del 22%, muy superior al promedio del resto de la economía en el mismo periodo. Esta evolución, sumada al apoyo que está proporcionando el Estado a las nuevas tecnologías, al entorno emprendedor y al Software Libre, permitirá al Ecuador alcanzar a mediano plazo otro nivel de desarrollo.*

*El tamaño del mercado interno ecuatoriano, aunque relativamente pequeño en comparación con sus hermanos latinos, ofrece una oportunidad para realizar pruebas de concepto y mercado para nuevos productos de software, reduciendo los costos y riesgos que siempre acompañan la introducción de nuevos productos al mercado. Luego de pasar estas pruebas con éxito en el mercado ecuatoriano, se abre todo un enorme mercado consumidor latino, compuesto por Sudamérica y Centroamérica, así como la comunidad latina de los EE.UU. Todos virtualmente interconectados, que hablan el mismo idioma, que tienen orígenes comunes, y que cuentan con reducidas barreras culturales y similares condiciones socio-económicas. Es un mercado de alrededor de 350 millones de personas que hablan español. (PROECUADOR, 2013).*

#### **8.2.2.2.3 Entorno Tecnológico**

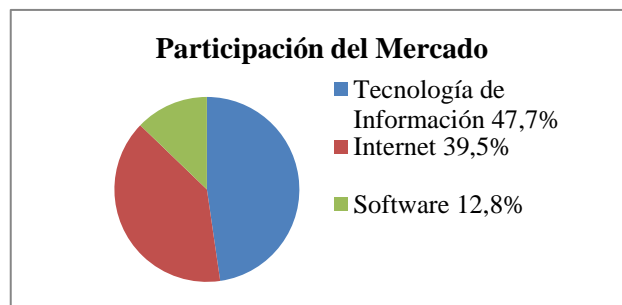
*El desarrollo de software y TICs (Tecnologías de Información y Comunicación) en Ecuador ha venido creciendo en los últimos años. De acuerdo a la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), este buen desenvolvimiento se debe a la inversión sostenida del gobierno a través de programas de desarrollo, asimismo a la llegada de empresas extranjeras y a la implementación de nuevas ramas de desarrollo de software por parte de las empresas ya establecidas.*

*El sector cuenta con 700 empresas o consultoras independientes de software, de las cuales 265 empresas se encuentran registradas en la Asociación Ecuatoriana de Software*

(AESOFT). El 35% de estas empresas son ecuatorianas y el resto extranjeras (65%). En Pichincha se encuentra el 63% de empresas de software entre nacionales y extranjeras, en Guayas el 28%, y le siguen Azuay con 4%, Loja con 2% y El Oro con 1%.

La oferta de software en Ecuador tiene una gran gama de variaciones o aplicaciones, entre ellas aplicaciones para internet, aplicaciones técnicas, información geográfica, herramientas de diseño. Mientras que las principales empresas ecuatorianas creadoras de software son Gestor, Cobis-Corp, Byteq y Spyral Software.

Este mercado está constituido por servicios de tecnologías de información (47.7% de participación), software y servicios de Internet (39.5%) y software (12.8%) (ver gráfica). Asimismo, las principales actividades de la industria son financiero bancaria (soluciones para el manejo de fiduciarias, soluciones bancarias y tarjetas inteligentes), administrativo financiero (gestión del capital humano, financiera contable y comercial) y procesamiento de lenguaje natural (software de la lingüística computacional dedicada al español).



**Fuente:** Elaboración propia Autores -2014.

De acuerdo a AESOFT, actualmente, sólo se satisface el 37.5% de las necesidades de servicios en el sector; y los principales prospectos de clientes son el gobierno central, los municipios y los ministerios. Además, la gran mayoría del software desarrollado en Ecuador está destinado para el mercado interno: el 70% de las empresas ecuatorianas no exportan, y los que lo hacen no están aprovechando la demanda global. AESOFT estima que el sector factura alrededor de US\$ 31.7 millones anuales, provenientes de operaciones de empresas internacionales y US\$35 millones anuales provenientes de nacionales.

### MATRIZ DE REQUISITOS COMERCIALES EN ECUADOR.

Mercados de Proveedores.	Estrategias de ingreso al mercado.	Compradores.
México. Brasil. Argentina. Colombia. Perú. Estados Unidos. India.	Relacionar el servicio a la oferta de software empresarial con integración a sistemas de gestión como CRM, ERP y minería de datos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en ferias de tecnología en Quito, Guayaquil y Cuenca.</li> <li>• Licitaciones: Instituto Nacional de Compras Públicas de Ecuador (INCOP).</li> <li>• Demanda potencial: hospitales, universidades, instituciones crediticias, restaurantes y supermercados.</li> </ul>
Tipo de consumidor.	Perfil del consumidor.	Los valores por los que una empresa paga por el desarrollo de Call Center.
Bancos, Cooperativas de Ahorro y crédito, Empresas de cobranzas y emisores de tarjetas de crédito en su mayoría.	Empresas grandes (de 100 empleados en adelante) con volúmenes de ventas promedio anual de \$800.000 USD que en 90% son multinacionales.	soluciones desde \$4.000 USD hasta \$200.000 USD con características como línea dedicada, VPN y grabación de voz.
Servicios de Interés.	¿Qué se solicita?	Oportunidades.
Software empaquetados adaptados a la legislación ecuatoriana. Soluciones para: industria automotriz, minería, producción, textil, RRHH, nóminas etc.	Soporte remoto.	Alianzas estratégicas entre empresas de ambos países.
	Certificaciones	Se solicitan programadores en JAVA.
	EFQM, CMMI, ISO y Competisoft.	

**Fuente:** Elaboración propia Autores - 2014

*Por otro lado, la Secretaría General de la Comunidad Andina, señalan que el crecimiento proyectado del sector software en Ecuador oscilará entre un 4% y 5% en total hasta el año 2015. (PROECUADOR, 2013).*

#### **8.2.2.2.4 Entorno Social.**

*Una situación desfavorable para las empresas de software en Ecuador es la reciente implementación, por parte del Estado, de un sistema ERP que permite automatizar operaciones contables, logísticas y administrativas totalmente gratuito y destinado para micro, pequeñas y medianas empresas. El Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador estima que a pequeños artesanos y emprendedores, este programa les podrá representar un ahorro de hasta US\$ 5.000 al año. Para empresas medianas y grandes, podría ser un ahorro de hasta US\$ 30.000 y US\$ 50.000 anuales. Estos valores son estimaciones de lo que normalmente estas empresas deberían gastar en implementación de este tipo de productos. Es evidente, que un software ERP gratuito se convierte en una dura competencia para las empresas desarrolladoras*

*de software; no obstante, la alternativa más viable es mejorar la calidad y eficiencia de sus productos. (PROECUADOR, 2013)*

#### **8.2.2.2.5 Entorno Legal**

*El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN, [www.inen.gov.ec](http://www.inen.gov.ec)) es el organismo al que compete la normalización y certificación de productos. El INEN es miembro de ISO. Pese al impulso de los últimos años, todavía pocas empresas ecuatorianas poseen una certificación ISO 9000. El Régimen de comercio de las prácticas comerciales en Ecuador se sujetan a los requisitos establecidos por la OMC.*

### **8.2.2.3 PANAMÁ**

#### **8.2.2.3.1 Entorno Económico**

*Panamá ha mostrado un crecimiento favorable al registrar tasas de 10.8% y 10.6% en 2011 y 2012, respectivamente. Este comportamiento se explica por la demanda interna y por el impulso de la inversión pública en grandes proyectos de infraestructura y en la ampliación del Canal de Panamá.*

*En 2012, se registró un crecimiento del PBI de 10.6% este resultado estuvo impulsado por los buenos resultados en los sectores de transporte, almacenamiento, comunicaciones y construcción. (Promperú, 2013).*

*Después del crecimiento del PIB real del 10,6% en 2012, la economía se desaceleró en los primeros cinco meses del 2013; se esperó una tasa de crecimiento del PIB para todo el año del 7%, soportada en otros proyectos de inversión a gran escala como la ampliación del Canal. En cuanto a los precios al consumidor, la inflación esperada era de 4,1% en 2013. Existen riesgos asociados con presiones de la demanda interna y el gasto público, en un contexto de programas de inversiones del gobierno. En cuanto al sector externo, se esperaba que el déficit de cuenta corriente se ubique en promedio 8,5% del PIB entre 2013-14, financiado principalmente por inversión extranjera directa. El déficit de ingresos será en promedio de 5,2% del PIB, debido a la repatriación de ganancias de las empresas extranjeras que operan en Panamá. Se espera*

*IED, como porcentaje del PIB, pase de un máximo de casi el 9% en 2012 al 6,1% en 2014. (Mincit - Ministerio de comercio industria y turismo, 2013).*

*El comercio exterior parece diferenciarse entre el mercado de bienes, con variaciones negativas en muchos productos, y el de servicios y re-exportaciones, creciente y con elevadas perspectivas de crecimiento. (Promperú, 2013).*

*Algunas consideraciones a tomar en cuenta para realizar actividades de comercio exterior con el mercado panameño se especifican a continuación:*

*Panamá dispone de un sistema monetario y bancario atípico, no cuenta con un Banco Central, por ello no impone restricciones a los movimientos de capitales ni ninguna otra restricción financiera. Asimismo, su moneda nacional es el balboa y mantiene (en virtud de un Acuerdo Monetario con los Estados Unidos en 1904) una paridad fija con el dólar americano, éste último circula libremente en el país como papel moneda.*

*Dentro del país, coexisten dos territorios aduaneros bien diferenciados: la Zona Libre de Colón (ZLC) y Panamá propiamente dicho. La Zona Libre de Colón representa aproximadamente el 80% de los intercambios comerciales realizados por y desde Panamá, y es un territorio aduanero independiente de Panamá cuyo comercio está muy ligado a la evolución económica de los países Iberoamericanos, por ser sus principales compradores.*

*Panamá es considerado un país de servicios que tiene en la Zona Libre de Colón y en el Canal de Panamá sus actividades económicas más importantes. Los servicios relacionados a las actividades de transporte, turismo y financieros son los que cuentan con mayor presencia. (Promperú, 2013).*

La composición del PIB para el año 2012 en Panamá para el sector terciario fue de 74.6%, mientras que para el sector primario fue de 4,5%. (Mincit - Ministerio de comercio industria y turismo, 2013).

Respecto al comercio de servicios de Panamá hacia el mundo sumó US\$ 12,924 millones en 2012, con lo cual registró un incremento de 23.2% con respecto al año anterior. Cabe resaltar que la balanza de servicios ha sido positiva históricamente US\$ 4,539 millones. (Promperú,

2013)

Según las cifras de la UNCTAD, las importaciones panameñas de otros servicios (distintos al transporte y al turismo) sumaron US\$ 1,813 en 2012, lo que representó un significativo incremento de 59.9% con respecto al año anterior. Además, estos servicios representan el 43.2% del total de las importaciones de servicios del país. Dentro de esta categoría se encuentran los servicios financieros, de comunicación, seguros, de información (software, hardware y procesamiento de datos) y franquicias.

**Comercio de servicios 2012 (estructura)**  
USD millones

	Exportaciones	Importaciones
<b>Servicios</b>	<b>8.731,2</b>	<b>4.192,6</b>
Transporte	4.607,5	1.877,7
Viajes	2.304,5	502,1
Comunicación	290,4	41,6
Construcción	3,7	-
Seguros	135,4	138,4
Financieros	1.059,1	1.042,8
Informática e información	30,5	5,0
Regalías y derechos de licencia	-	25,4
Otros servicios empresariales	-	-
Personales, culturales y recreativos	-	-
Gobierno n.i.o.p.	98,2	83,4
Resto	201,8	476,2

Fuente: OMC

A nivel de importaciones en el año 2012, el comercio de servicios de informática e información tuvo un valor de 5 USD millones. En primer lugar se encuentra el comercio de servicios de transporte 1.877,7 USD millones y en segundo lugar los servicios de viajes 502,1 millones de USD en importaciones. (ver cuadro comercio servicios 2012).

El sector de la tecnología de la información y comunicación representa una industria saludable con un récord financiero estable y buen potencial de crecimiento, promoviendo la agilización de operaciones comerciales, creando un mercado global al alcance de todos. Además, los profesionales de ingeniería e informática locales tienen, en su gran mayoría, estudios universitarios con un costo de mano de obra muy competitivo. Desde el año 2005 con las iniciativas de “Gobierno Electrónico” que realizó la Secretaría de la Presidencia para la Innovación Gubernamental, se han brindado oportunidades de negocios a empresas en el área de consultoría, base de datos, integración de sistemas, tele - enseñanza y muchos servicios alternos que permitirán la agilización de las gestiones llevadas a cabo por el gobierno o el sector privado a

través del mismo. (ASEP - Autoridad nacional de los servicios públicos, 2005).

#### **8.2.2.3.3 Entorno político y legal**

*La República de Panamá es el sitio ideal para que las empresas de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) brinden servicios innovadores con alcance global. Haciendo honor a su lema “Pro Mundi Beneficio”, Panamá tiene el potencial de convertirse en el “Puente Digital de las Américas”. Su ventaja competitiva consiste en crear valor y competitividad para otras naciones que se impulsan sobre su desarrollada plataforma de servicios, que incluye un centro de intercambio comercial y logístico en torno al Canal y un centro financiero internacional. (ASEP - Autoridad nacional de los servicios públicos, 2005).*

*El gobierno Panameño con la intención de promover la inversión extranjera y las exportaciones en el sector de servicios de tecnología y comunicaciones establece con la Ley de Incentivos para el establecimiento de Call Centers y los beneficios de la Ley 32 de 2011 de Zonas Francas, en el artículo 70 de la Ley 32 de Zonas Francas, indica que las personas naturales o jurídicas que tengan una Concesión de la Autoridad Nacional de los Servicios Públicos (ASEP) para la prestación del Servicio de Centros de Llamadas para uso comercial (Call Centers) en concepto de llamadas internacionales quedan sujetos a los beneficios establecidos en la referida Ley. A través de la Secretaria Técnica de la Comisión Nacional de Zonas Francas, los Call Centers se pueden inscribir en el Registro Oficial de Zona Franca como Empresa de Servicios de Centros de Llamadas para Uso Comercial, de manera internacional, y así beneficiarse de los incentivos de la Ley 32 de 5 abril de 2011.*

*Algunos de los incentivos fiscales; impuestos directos e indirectos libres, contribuciones, tasas, derechos y gravámenes nacionales y sujetas a los demás beneficios establecidos por la Ley de Zonas Francas en relación con la actividad realizada, salvo la tasa cobrada por la Autoridad Nacional de los Servicios Públicos.*

*Respecto a los incentivos laborales se tiene que las relaciones laborales dentro de una zona franca son más flexibles que las vigentes en el resto del territorio nacional.*

*Incentivos Migratorios; permiso de residente permanente en calidad de inversionista. Permiso de Residente Temporal en calidad de personal de confianza, ejecutivo, experto y/o*



*técnico, válida por el término del contrato. Visa de corta estancia en calidad de comerciante e inversionista. Los permisos serán extensivos, en igualdad de condiciones, al conyugue e hijos menores y mayores dependientes del solicitante principal. (Proinvex - Agencia de promoción de inversiones y exportaciones de Panamá, 2012).*

*La Ley No. 15 de 8 de agosto de 1994, que protege los derechos de autores sobre sus producciones literarias, didácticas, científicas o artísticas, resultado de la creación intelectual, lo cual garantiza y protege los resultados de las gestiones de investigación y desarrollo de nuevas tecnologías. (ASEP - Autoridad nacional de los servicios públicos, 2005).*

#### **8.2.2.3.4 Entorno Tecnológico**

*El entorno tecnológico de Panamá es favorable para que empresas de centros de llamadas para uso comercial (call centers) que den servicio al mercado regional, gracias a la disponibilidad de mano de obra bilingüe calificada, data Centres / Servicios de comunicaciones basados en VoIP, proveedores de servicios aplicados, centros de desarrollo de aplicaciones bioinformáticas, e institutos de investigación como el Smithsonian Tropical Research Institute (STRI), centros de capacitación regional en materia de telecomunicaciones, seguridad informática y software libre, actividades de investigación y desarrollo sobre nuevas tecnologías de telecomunicaciones, donde se realizan pruebas de telefonía de tercera generación / UMTS, desarrollo de contenido localizado para la telefonía móvil: software para mensajería de texto y multimedia, aplicaciones de WAP, regionalización de melodías y logos, desarrollo de juegos; se instalen en este país.*

*Un caso de éxito es el Tecno parque de la Ciudad del Saber una empresa de almacenamiento de información (Internet Data Center) de alta tecnología, lo cual ha convertido a Panamá en la puerta de acceso a la Internet y telecomunicaciones para Latinoamérica, permitiendo a las empresas contar con una infraestructura con servidores dedicados al comercio electrónico, atendiendo los requerimientos de seguridad de redes más avanzadas del mercado. Panamá ofrece un sofisticado sistema de telecomunicaciones operado por importantes y prestigiosas empresas de Estados Unidos y Europa. (ASEP - Autoridad nacional de los servicios públicos, 2005).*

Esta información se compiló en las siguientes tablas, permitiendo de esta manera que mediante el diagnóstico externo, aplicando el modelo de análisis de las cinco fuerzas de Porter (Competidores y Proveedores) y del análisis PEST del macroentorno de Perceptio se identificaron oportunidades y amenazas comerciales y los beneficios que se obtienen al hacer presencia comercial en los mercados externos.

### Oportunidades y Amenazas de Países Objetivos.

PERÚ	
Oportunidades	Amenazas
<b>O1</b> - El estado brinda todas garantías necesarias para realizar negocios.	<b>A1</b> - Establecimiento de criterios y normas para generar competitividad.
<b>O2</b> - Abiertos a aceptar sinergias para el sector.	<b>A2</b> - Promociones de apoyo al sector para promover la potencialidad de los servicios que ofrecen.
<b>O3</b> - La Comunidad Andina está catalogada como el segundo socio comercial en materia de servicios TI.	<b>A3</b> - Cuenta con unas líneas Priorización muy bien definidas para exportación de servicios de TI.
<b>O4</b> - Servicios de consultoría e informática tienen un alto nivel de importación (Balanza comercial).	<b>A4</b> - Servicios de BPO tienen a Colombia como competidores.
<b>O5</b> - Política clara para la promoción (ferias, ruedas de negocios, misiones comerciales, etc.) del sector.	<b>A5</b> - La venta directa de servicios de TI, implica un proceso de conocimiento de los requerimientos del cliente, elaboración de propuesta y demostración que pueden durar en promedio 3 meses.
ECUADOR	
Oportunidades	Amenazas
<b>O1</b> - El gobierno apoya el sector servicio como eje del tejido empresarial.	<b>A1</b> - Implementación de un ERP gratuito ofrecido por el estado para las micro, pequeñas y medianas empresas.
<b>O2</b> - El sector servicios de TI es abastecido por mercado extranjeros (importaciones)	<b>A2</b> - Requisitos indispensables para entrar al mercado de servicios TI son: EFQM, CMMI, ISO y Competisoft.
<b>O3</b> - Colombia es considera el tercer proveedor de servicios de tecnología.	<b>A3</b> - La incidencia negativa que genera el desconocimiento de la competencia en el mercado objetivo.
<b>O4</b> -Este mercado puede servir como plataforma para realizar pruebas de productos.	<b>A4</b> - La incidencia negativa que ejerce el desconocimiento del sector servicio TI para el mercado objetivo.
<b>O5</b> - El crecimiento entre los períodos 2004 y 2012 del sector software y servicio fue muy superior al promedio del resto de la economía en el mismo período.	
<b>O6</b> - El 70% de las empresas ecuatorianas no	

exportan y las que lo hacen no están aprovechando la demanda local.	
<b>O7</b> - Empresas ecuatorianas están prestas a realizar alianzas estratégicas.	
<b>O8</b> - Mercado potencial muy alto para el servicio de movilidad de personas.	
<b>O9</b> - El perfil de cliente ecuatoriano es muy parecido al del cliente colombiano.	
<b>O10</b> - La incidencia positiva que ejerce el conocimiento de los competidores globales (SAP, IBM, HP, ect.).	
<b>PANAMÁ</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>O1</b> - Cuenta con unas condiciones políticas y legales que permiten establecer negocios en dicho país.	<b>A1</b> - Hay empresas colombianas prestando servicios de TI y consultorías.
<b>O2</b> - País con vocación hacia la demanda de servicios.	<b>A2</b> - La importación de servicios en informática e información es baja; pero con potencial de crecimiento.
<b>O3</b> - Hay oportunidades de negocios en servicios de consultoría (bases de datos, integración de sistemas y servicios alternos) para trabajar tanto con el sector público como privado.	<b>A3</b> - Mucha presencia de empresas costarricenses prestando sus servicios de tecnología.
<b>O4</b> - Su ventaja competitiva consiste en crear valor y competitividad para que empresas de otras naciones se impulsen sobre su desarrollada plataforma de servicio (centro financiero internacional).	
<b>O5</b> - Alta demanda de software especializado para las empresas financieras, hoteleras, turísticas y turísticas.	
<b>O6</b> - Existen incentivos fiscales, laborales migratorios a través de la ley 32 de Zonas Francas.	
<b>O7</b> - Facilidad de establecer y beneficiarse de los parques tecnológicos.	

Fuente: elaboración propia – Autores.

*Tabla No. 9.*

El análisis de las oportunidades y amenazas de países objetivos, concluye que el país prioritario y más viable para pensar en su penetración por parte de Perceptio es Ecuador. En consecuencia se hizo una matriz DOFA para dicho país.

La formulación de estrategias empresariales que provienen del análisis cruzado DOFA para Ecuador, aspecto importante en este trabajo, se recopiló en la tabla No 10.

### Matriz DOFA País Objetivo - ECUADOR

ENTORNO EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ENTORNO INTERNO		
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
	(E7)→FO1 - Ofertar el portafolio actual de productos y servicios de la empresa (Movilidad de personas, Consultoría, Desarrollo de software a la medida, etc.). (F1 Vs O1, O2, O3, O6 y O8).	(E4)→FA1 - Continuar con la estrategia de diferenciación basada en el servicio al cliente implementada por la empresa en Colombia y la cual le ha ayudado a crear competitividad en el mercado colombiano; puesto que el gobierno ecuatoriano ofrece productos gratuitos que están dentro del portafolio de Perceptio. (F1, F2, F3 y f4 Vs A1 y A2).
	(E8)→FO2 - Generar una estrategia promocional que aproveche el reconocimiento que la industria colombiana de servicios de TI tiene el mercado ecuatoriano y el portafolio de clientes internos que tiene Perceptio para que le sirvan como carta de presentación - directa o indirectamente. (F1 y F2 Vs O3, O9 y O10).	(E5)→FA2 - Certificarse mínimamente en CMMI e ISO 9001 para cumplir las exigencias del mercado ecuatoriano. (F1, F2 y F4 Vs A2).
	(E10)→FO3 - Realizar pruebas de mercado para los servicios de movilidad de personas, los cuales tienen un gran potencial de comercialización - directa o indirectamente. (F2 Vs O4).	(E2)→FA3 - Realizar un estudio de mercado que permita conocer e identificar los competidores potenciales directos y el sector servicio TI en Ecuador. (F1, F2 y F3 Vs A3 y A4 ).
	(E3)→FO4 - Buscar un socio estratégico que le ayude a realizar un posicionamiento de marca en el mercado ecuatoriano (IBM, SAP, HP, etc.). (F4 Vs O7).	
DEBILIDADES	ESTRATEGIA DO	ESTRATEGIAS DA.
	(E1)→DO1 - Realizar <sup>12</sup> un Plan Estratégico de Exportación de para Ecuador; ya que esta le puede ayudar a mejorar su capacidad de logística comercial internacional. (D1 Vs O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9 y O10).	(E6)→DA1- Implementar <sup>13</sup> un Plan Estratégico de Exportación de servicios de TI para Ecuador. (D1 Vs A1, A2, A3 y A4).

<sup>12</sup> Según la RAE: efectuar, llevar a cabo algo o ejecutar una acción.

<sup>13</sup> Según la RAE: poner en funcionamiento, aplicar métodos, medidas, etc., para llevar algo a cabo.

\*\*\* Según la RAE: diseñar: descripción o bosquejo de algo.

ENTORNO EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p><b>(E9)→DO2</b> - Contratar los servicios de un profesional en Comercio o Negocios Internacionales y/o un consultor en esta área para que ayude a acelerar su presencia en el mercado objetivo. <b>(D1 Vs O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9 y O10).</b></p>	

Fuente: elaboración propia – Autores.

*Tabla No. 10.*

Después de realizar el análisis estratégico de Oportunidades y amenazas de los tres países objetivos se concluyó que Ecuador debía ser el país para iniciar la estrategia de internacionalización de Perceptio y a partir de dicha conclusión se plantearon unas series de estrategias FO, FA DO Y DA. Luego, con la participación del gerente de la empresa Perceptio se validaron dichas estrategias y se priorizaron por su importancia y grado de dificultad.

Las estrategias que según la red de nueve cuadrantes aparecen como prioritarias y en color verde (ver tabla No. 11), son las siguientes:

- E1= Realizar un plan estratégico de exportación de servicio de TI para Ecuador; ya que este le puede ayudar a mejorar su capacidad de logística comercial internacional.
- E2= Realizar un estudio de mercado que permita conocer e identificar los competidores potenciales directos y el sector servicio TI en Ecuador.
- E3= Buscar un socio estratégico que le ayude a realizar un posicionamiento de marca en el mercado ecuatoriano (IBM, SAP, HP, etc.).
- E4= Continuar con la estrategia de diferenciación basada en el servicio al cliente implementada por la empresa en Colombia y la cual le ha ayudado a crear competitividad en el mercado colombiano; puesto que el gobierno ecuatoriano ofrece productos gratuitos que están dentro del portafolio de Perceptio.
- E5= Certificarse mínimamente en CMMI e ISO 9001 para cumplir las exigencias del mercado ecuatoriano.
- E6= Implementar un Plan estratégico de Exportación de servicios de TI para Ecuador.

DECISOR COMPROMETIDO CON LA ESTRATEGIA PERO CON LIMITACIONES DE RECURSOS					
<b>IMPORTANCIA (Moda)</b>	ALTA IMPORTANCIA	5	E1 – E2	E3- E4 - E5	E7 – E8 – E9
	MEDIA IMPORTANCIA	3	E6		
	BAJA IMPORTANCIA	1			E10
			1	3	5
			<b>BAJA DIFICULTAD</b>	<b>MEDIA DIFICULTAD</b>	<b>ALTA DIFICULTAD</b>
			<b>GRADO DE DIFICULTAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN (Moda).</b>		

Fuente: elaboración propia – Autores.

*Tabla No. 11.*

## 9. Análisis e Interpretación de Resultados.

Los resultados que corresponden al diagnóstico interno, identificación de fortaleza y debilidades, permitió establecer que la empresa Perceptio S.A.S tiene fortalezas en aspectos tales como:

- **Procesos técnicos:** capacidad de la empresa de desarrollar los productos o servicios objeto de exportación de una manera competitiva, normalizada y en las cantidades requeridas. Los cuales quedaron clasificados como Fortaleza; ya que los resultados positivos (SI) dieron un 67% y los negativos (NO) un 33% que indican que tiene que mejorar en conocer la oferta exportable en términos de volumen para cada uno de los productos y/o servicios de posible exportación y terminar su proceso de certificación en CMMI nivel 3, ISO 9000; ya que estos son dos requisitos importantes a la hora de exportar servicio de TI.
- **Financiera:** capacidad de la empresa de disponer de recursos financieros para abordar un proceso de exportación en un período de tiempo de mínimo tres años. Esta variable quedó clasificada por los consultores como Fortaleza; ya que, a pesar de haber obtenido un porcentaje de 50%, los directivos de la empresa tienen voluntad y un rubro de más o menos \$100.000.000 para invertir en este proceso de internacionalización. Esta voluntad fue considerada por el grupo consultor como un factor influyente para que la variable financiera se considerará como fortaleza.
- **Clientes:** capacidad de la empresa de contar con un portafolio de clientes representativos que sean reconocidos en los países objetivo para exportación. La variable aquí analizada quedó clasificada como Fortaleza, pues el resultado arrojado dio un 43% positivo y 57% negativo el cual está catalogado por los consultores como Suficiente; es decir, que a pesar de no conocer el perfil del cliente, no realizar investigación ni de mercado ni de producto/servicio internacional, con la base de clientes importantes en el mercado local esta le puede servir como carta de presentación al momento de querer abordar un cliente en el exterior.

- **Liderazgo directivo:** capacidad de la empresa de contar con personal directivo competente en materia de motivación del personal a su cargo, de gestión administrativa y comercial. Esta variable es la que mayor aporta al proceso de internacionalización, puesto que el compromiso y voluntad por parte de los directivos de la empresa dieron como resultado un 83% positivo, aunque es necesario que la empresa cuente con los servicios de personal capacitado en comercio o negocios internacionales.

Se considera que las fortalezas que arrojó el diagnóstico interno constatan la realidad de la empresa, dado que es una organización capacitada para desarrollar productos y servicios objeto de exportación, que le ha permitido contar actualmente con un portafolio de clientes importantes a nivel local, una capacidad de solvencia y que dispone de recursos financieros para abordar un proceso de exportación, con el liderazgo directivo que refleja el interés de exportar, pero no de cualquier manera sino mediante un proceso bien planeado.

Las debilidades que se identificaron corresponden a la variable interna logística.

- **Logística:** capacidad de la empresa de disponer oportunamente los productos o servicios objeto de exportación en el país de destino (Ecuador). La importancia de esta variable radica en el desconocimiento de aspectos importantes a la hora de exportar tales como: organismos internacionales de apoyo, posición arancelaria, condiciones de acceso al mercado objetivo, incentivos para las exportaciones de servicios, beneficios de los acuerdos comerciales, procedimientos para exportar servicios y que además no tienen área o departamento de comercio internacional. La evaluación de esta variable fue de 67% negativo (NO) y un 33% positivo (SI).

En cuanto al análisis PEST que está conformado por las siguientes variables se tiene:

- **Entorno Político:** condiciones legales y gubernamentales de los países objetivos para exportación.
- **Entorno Económico:** condiciones económicas de los países objetivos para exportación.



- **Entorno Social:** condiciones sociales y demográficas de los países objetivos para exportación.
- **Entorno Tecnológico:** estado del mercado de los productos y servicios objeto de exportación en los países objetivos para exportación.

El resultado arrojado de la evaluación en esta variable (PEST) fue 100% negativa (NO), que para el juicio del grupo consultor es Insuficiente, traducándose en una Amenaza y evidenciándose así el grado de desconocimiento que la empresa tiene de la realidad del macroentorno del servicio de tecnología de información en el mercado internacional.

Analizadas las variables a nivel interno, se identificó que la empresa no tiene capacidad de disponer oportunamente los productos o servicios objeto de exportación en el país destino - Ecuador. (Ver Apéndice B).

La tabla No. 12 evidencia las variables de investigación que fueron establecidas como debilidad o fortaleza, mediante la aplicación del análisis de Debilidades y Fortalezas que compone el DOFA con sus respectivos porcentajes de evaluación.

### DEBILIDADES Y FORTALEZAS

ANÁLISIS INTERNO		SI %	NO %	VARIABLES
<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	67%	33%	Procesos Técnicos
Logística.	Procesos Técnicos.	33%	67%	Logística
	Financiera.	50%	50%	Financiera
	Cliente.	43%	57%	Cliente
	Liderazgo Directivo.	83%	17%	Liderazgo Directivo

Fuente: elaboración propia – Autores.

Tabla No. 12.

Los resultados del diagnóstico externo se dividieron en dos partes:

El análisis de las fuerzas de competitividad de Michael Porter y el Análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) para cada país objeto de estudio (Ecuador, Panamá y Perú). La segunda parte es el análisis de información secundaria: estado del arte del sector de TI y el proceso de exportación de servicio para América Latina. Los resultados que el grupo consultor consideró importantes fueron:

- **Competidores:** cantidad y calidad de los competidores en los países objetivo para exportación. El no tener en cuenta el análisis del entorno competitivo, la competencia actual, el conocer la competencia internacional en los posibles mercados objetivos (Multinacionales), la forma como esta ofrece sus productos o servicios e identificar su procedencia fueron factores que determinaron esta variable como una Amenaza y con una evaluación del 71% . La empresa debe identificar y conocer la competencia internacional actual en cada uno de los países objeto de exportación y posibles nuevos competidores. La empresa tiene claridad y conocimiento de los competidores muy grandes y que son catalogados como globales: IBM, SAP, TATA, HP, INDRA, DELAWARE, K2, DELOITTE y ACENTURE (oportunidad). Pero debe estudiar a los competidores en el mercado objetivo, pues el no identificar la influencia que estos generan en la empresa puede aumentar la incertidumbre de fracaso de la estrategia de internacionalización y caer en el error de subestimar a la competencia local. También debe conocer el nivel de competitividad de los competidores locales para definir una estrategia de penetración de mercados clara (amenazas).
- **Proveedores:** cantidad y calidad de los proveedores en los países objetivo para exportación. La empresa Perceptio provee los servicios de acuerdo con los estándares de los requerimientos de clientes nacionales. Según los estándares internacionales la empresa debería certificar sus servicios al menos en ISO 9001. Esta variable fue catalogada como una Amenaza. Respecto al nivel de negociación de los proveedores Perceptio tiene definido y seleccionado a los proveedores; pero no evaluados, debería hacerlo. Se considera que con los proveedores locales puede prestar un servicio competitivo en el exterior (Ecuador).

Los resultados del análisis PEST por país objetivo fueron presentados en la tabla No. 9. Oportunidades y Amenazas de Países Objetivos, que corresponde al capítulo No. 8 Recolección y Compilación de Datos. (Véase 8.2.2, Pág.).

## Parte III

### 10. Formulación de la Ruta de Soluciones.

La estructuración del diseño de la estrategia de internacionalización para la exportación de servicios de TI propuesto como solución a la empresa Perceptio S.A.S para el mercado ecuatoriano es el siguiente (ver tabla No. 13):

#### Plan Estratégico Internacionalización para la Exportación de Servicios de TI al Mercado Ecuatoriano.

Estrategia		Recurso	Plazo	Responsable
E1	Realizar un Plan Estratégico de Exportación para Ecuador; ya que esta le puede ayudar a mejorar su capacidad de logística comercial internacional.	Personal competente en comercio o negocios internacionales. Recursos informáticos y financieros.	0 a 3 Meses.	Julio César Medina. Gerente de la empresa.
E2	Realizar un estudio de mercado que permita conocer e identificar los competidores potenciales directos y el sector servicio TI en Ecuador.	Personal competente en comercio o negocios internacionales. Recursos informáticos y financieros.	0 a 1 Meses.	Julio César Medina. Gerente de la empresa.
E3	Buscar un socio estratégico que le ayude a realizar un posicionamiento de marca en el mercado ecuatoriano (IBM, SAP, HP, etc.).	Personal competente en comercio o negocios internacionales. Recursos informáticos y financieros.	0 a 6 Meses.	Julio César Medina. Gerente de la empresa.
E4	Continuar con la estrategia de diferenciación basada en el servicio al cliente implementada por la	Personal competente en comercio o negocios internacionales.	0 a 3 Meses.	Julio César Medina. Gerente de la empresa.

	empresa en Colombia y la cual le ha ayudado a crear competitividad en el mercado colombiano; puesto que el gobierno ecuatoriano ofrece productos gratuitos que están dentro del portafolio de Perceptio.	Recursos informáticos y financieros.		
E5	Certificarse mínimamente en CMMI e ISO 9001 para cumplir las exigencias del mercado ecuatoriano.	Personal competente para lograr certificación en las normas CMMI e ISO 9001. Financiación.	0 a 12 meses.	Julio César Medina. Gerente de la empresa.
E6	Implementar un Plan de Exportación de servicios de TI para Ecuador.	Personal competente en comercio o negocios internacionales. Recursos informáticos y financieros.	0 a 3 Meses.	Julio César Medina. Gerente de la empresa.

Fuente: elaboración propia – Autores.

*Tabla No. 13.*

## 11. Presupuesto para la Ruta de Soluciones.

El siguiente cuadro muestra la valoración para la ruta de soluciones y el presupuesto en que debe incurrir como mínimo la empresa para llevar a cabo su estrategia de internacionalización para la exportación de servicios de TI a Ecuador.

REQUERIMIENTOS	VALOR	UNIDADES	VALOR TOTAL
*Realizar un Plan Estratégico de Exportación para Ecuador; ya que esta le puede ayudar a mejorar su capacidad de logística comercial internacional.	\$ 43.000.000	1	\$ 43.000.000
**Realizar un estudio de mercado que permita conocer e identificar los competidores potenciales directos y el sector servicio TI en Ecuador.	14.400.000	1	14.400.000
Viajes a Ecuador.....	2.400.000	1	2.400.000
Alojamiento, alimentación y transporte interno.....	2.000.000	1	2.000.000
Buscar un socio estratégico que le ayude a realizar un posicionamiento de marca en el mercado ecuatoriano (IBM, SAP, HP, etc.). 6 viajes y 18 días. Alojamiento y comida y transporte interno. Gerente General.	10.800.000	1	10.800.000
Continuar con la estrategia de diferenciación basada en el servicio al cliente implementada por la empresa en Colombia.	-	-	-
***Certificar la empresa mínimamente en CMMI e ISO 9001.	50.000.000	1	50.000.000
****Implementar un Plan de Exportación de servicios de TI para Ecuador (la empresa debe contratar un profesional en negocios internacionales).	7.560.000	1	7.560.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 130.160.000</b>	<b>-</b>	<b>\$ 130.160.000</b>

Fuente: elaboración propia – Autores.

Tabla No. 14.

Nota:

\* Validado con la Profesional en Negocios Internacionales y consultora empresarial Diana Lucia Gómez (hora a \$120.000). Serian 6 horas diarias; o sea 30 horas semanales por 3 meses. Cel: 301 3969697.

\*\* Datos suministrados por el Empresario en turismo Jorge Cárdenas. Cel: 310 3901051.

\*\*\* Ingeniera en Productividad y Calidad, María Dolores Castro. Cel: 311 7526133.

\*\*\*\* Profesional en negocios internacionales, salario promedio según observatorio laboral para la educación (Ministerio de Educación) \$1.800.000 por mes, más prestaciones sociales por 3 meses.

## 12. Costos de la Consultoría.

El siguiente cuadro muestra la valoración económica de la intervención de los consultores en el desarrollo de la propuesta trabajo de grado.

<b>COSTO DE REQUERIMIENTOS</b>	<b>VALOR</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>Horas Consultoría:</b> *Diseño de un plan estratégico de exportación de servicios de TI para la empresa Perceptio S.A.S. fundamentado en un análisis DOFA. (Incluye socialización con el empresario).	\$ 130.000* Hora / honorarios	400 Horas	\$ 52.000.000
<b>TOTAL</b>	-	<b>400 Horas</b>	<b>\$ 52.000.000</b>

Fuente: elaboración propia – Autores.

*Tabla No. 15.*

Nota:

\* Valor hora de consultoría propuesta por recomendación de la profesora del seminario de investigación Mery Rocío Palacio Saldarriaga.



### **13. Conclusiones y Recomendaciones.**

#### **▪ Recomendaciones.**

El grupo consultor recomienda a la empresa Perceptio S.A.S. ejecutar un plan estratégico de exportación para el mercado ecuatoriano, pues este tiene interesantes oportunidades comerciales de las cuales la empresa debe sacar provecho. Estas oportunidades comerciales son principalmente el apoyo del gobierno de ese país al fomento de la inversión extranjera específicamente en el sector servicios, debido a que el grado de desarrollo de la industria de servicios de TI Ecuatoriana es de los más bajos de Latino América.

Aprovechar el buen nombre que tiene la empresa en el contexto nacional y el conocimiento adquirido en el mercado interno para incorporarlo al desarrollo de clientes en el Ecuador.

Construir un plan estratégico de exportación de servicios que este alineado a la estrategia de internacionalización propuesta. Para esto se recomienda tener presente el diseño de plan operativo de exportación de servicios de TI que el grupo consultor propone (Ver Apéndice C).

Incursionar prudentemente en el mercado exterior apoyándose en los servicios que ofrece Proexport Colombia y Procomer Ecuador a los empresarios con poca o ninguna experiencia; pues, esta es una forma fácil de irse capacitando y asesorando en el proceso de internacionalización.

El gerente general de la empresa Perceptio S.A.S. debe crear el área de negocios internacionales en la organización y estructurarla inicialmente con una persona competente en el tema de negocios o comercio internacional.

- **Conclusiones.**

Con la comunicación de este trabajo de grado a la gerencia de la organización y específicamente con el Análisis del entorno de mercados potenciales (PEST), el gerente general de la empresa tomó conciencia de la importancia de realizar investigación de mercado internacional; ya que esta técnica contribuye a la generación y priorización de estrategias empresariales beneficiándose de la identificación de oportunidades y amenazas comerciales. Lo que se debería hacer es lograr la incorporación de este procedimiento en la organización.

Se considera que en el momento empresarial en que se encuentra Perceptio es necesario incorporar herramientas gerenciales como la planeación estratégica; ya que esta herramienta le va a permitir definir una estrategia empresarial con una visión más amplia del negocio y que le ayudará a adquirir argumentos suficientes para identificar y entender cuál es su estado actual y hacia donde quiere proyectarse estratégicamente (exportar servicios).

Se encuentra una limitante a priori, respecto a la posibilidad de incursionar en el Ecuador y es el no contar con certificaciones en ISO 9001 y CMMI exigencias del mercado ecuatoriano de servicios de TI, pero que el grupo consultor considera no es un obstáculo tan representativo para incursionar en dicho mercado internacional. Se considera que estas dos certificaciones en calidad son importantes para Perceptio y que debería implementarlas no sólo para exportar al vecino país, sino por los beneficios organizacionales que traen consigo dichos sistemas integrados de gestión y certificaciones de software.

La importancia de esta consultoría empresarial radica en que se diseñó una propuesta empresarial que si se lleva a ejecución podría asegurarle a la empresa disminuir la probabilidad de fracaso, reprocesos y prorrogar su presencia en el mercado exterior y ayudarle al crecimiento y éxito de la misma.

Fortalecer la variable Logística, puesto que esta es transversal al resto de procesos de la organización y por tal motivo afecta todas las funciones y tareas de la empresa, y como tal, es necesario en Perceptio estructurar un área de negocios y logística internacional que permita

involucrar a todas las variables (procesos técnicos, cliente, financiera, liderazgo, competidores, proveedores, Investigación de nuevos mercados) esto es, planear, ejecutar, medir y controlar el proceso de apertura en los negocios internacionales de la compañía, puesto que el servicio al cliente y el nivel de respuesta a los clientes son la propuesta de valor de esta organización y van a ser más exigentes en el ámbito de los negocios internacionales y la gestión logística se puede convertir en una estrategia de competitividad para esta organización.

Los autores de este trabajo de grado después de haber intervenido a esta empresa piensan que no es conveniente para Perceptio S.A.S. en este momento implementar un plan de exportación de servicios de TI; ya que dentro de su estructura organizacional no tienen ni el área ni el responsable de la gestión de los negocios internacionales y más aún una persona con dicha competencia para llevar a cabo este proceso. Por lo tanto no es viable exportar servicios directamente a Ecuador si ni siquiera la organización tiene una estrategia para lograrlo.

Para el grupo consultor este trabajo de consultoría fue un reto enriquecedor y satisfactorio en el ámbito profesional que espera que no se quede sobre el papel, sino que con el liderazgo que le imprime el gerente general a la empresa Perceptio S.A.S le permita a esta empresa pensar en una reestructuración en el área comercial donde ésta tenga un rol más estratégico, no tan direccionada a las ventas, sino más bien con un enfoque integral donde relacione mercadeo, ventas y logística de manera sistémica. Esta empresa se encuentra en una etapa empresarial de cambios y este diagnóstico puede servir como uno de tantos medios para generar estrategias empresariales para afrontar organizada y formalmente dichos cambios.

## 14. Fuentes Bibliográficas.

Ansoff, I., & Mac Donnell, E. (1990). *Implanting Strategic Management*. UK: Prentice-Hall.

ASEP - Autoridad nacional de los servicios públicos. (2005). [www.asep.gob.pa/default.asp](http://www.asep.gob.pa/default.asp). Recuperado el 9 de Febrero de 2014, de [www.asep.gob.pa/default.asp](http://www.asep.gob.pa/default.asp):  
[http://www.asep.gob.pa/telecom/pcs/Prom\\_Pana.pdf](http://www.asep.gob.pa/telecom/pcs/Prom_Pana.pdf)

Banco de la República de Colombia. (s.f.). <http://www.banrepcultural.org>. Recuperado el 26 de Octubre de 2013, de <http://www.banrepcultural.org>:  
[http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo107.htm#PLAN\\_VALLEJO](http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo107.htm#PLAN_VALLEJO)

Banco del Congreso Nacional de Chile. (11 de 2013). [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl). Recuperado el 09 de 02 de 2014, de [www.bcn.cl](http://www.bcn.cl): [transparencia.bcn.cl/obtienearchivo?id.../10221/...ECUADOR...](http://www.bcn.cl/transparencia/bcn.cl/obtienearchivo?id.../10221/...ECUADOR...)

Cámara de Comercio de Medellín Para Antioquia. (Diciembre de 2010). [www.camaramedellin.com.co](http://www.camaramedellin.com.co). Recuperado el 26 de Octubre de 2013, de [www.camaramedellin.com.co](http://www.camaramedellin.com.co):  
<http://www.camaramedellin.com.co/site/Biblioteca-virtual/Estudios-economicos/Desarrollo-y-competitividad-regional/Comercio-Internacional-de-servicios.aspx>

CEPAL. (2008). *La inversión extranjera en servicios empresariales a distancia en América Latina y el Caribe 2008*. Recuperado el 28 de Enero de 2014, de [www.eclac.org](http://www.eclac.org):  
[www.eclac.org/publicaciones/xml/1/36091/LCG2406ef\\_capII.PDF](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/1/36091/LCG2406ef_capII.PDF)

Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (2005). *LA ESTRATEGIA DEL OCÉANO AZUL: cómo desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia*. Cambridge, Massachusetts.: Harvard Business School Press.

DANE. (s.f.). [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co). Recuperado el 26 de Octubre de 2013, de [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co):  
[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/comercio\\_exterior\\_servicios/CP\\_08\\_12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/comercio_exterior_servicios/CP_08_12.pdf)

degerencia.com. (s.f.). [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com). (A. Chapman, Productor) Recuperado el 30 de 11 de 2013, de [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com): [www.degerencia.com/articulos/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest](http://www.degerencia.com/articulos/analisis_dofa_y_analisis_pest)

Degerencia.com. (s.f.). [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com). (A. Chapman, Productor) Recuperado el 30 de 11 de 2013, de [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com) : [www.degerencia.com/articulos/analisis\\_dofa\\_y\\_analisis\\_pest](http://www.degerencia.com/articulos/analisis_dofa_y_analisis_pest)

DIAN. (24 de 01 de 2006). [Dian.gov.co](http://www.dian.gov.co). Recuperado el 04 de Octubre de 2013, de [Dian.gov.co](http://www.dian.gov.co):  
<http://www.dian.gov.co/DIAN/12SobreD.nsf/pages/Controlcambiarior>

- Gómez Martínez, D., & Múnera, J. I. (1998). El Mundo de la Consultoría Empresarial. *Revista Tecnología Administrativa.*, 13-39.
- GONZÁLEZ, J. (26 de Enero de 2012). <http://www.contactforum.com.mx>. Recuperado el 01 de Febrero de 2014, de <http://www.contactforum.com.mx>:  
<http://www.contactforum.com.mx/articulos/4029.html>
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (1991). *The Strategy Concept and Process. A Pragmatic Approach*. New Jersey.: Prentice-Hall.
- HERNÁNDEZ, A. (2011). *Evolución del Shared Service Center y Transformación a BPO*. Recuperado el 01 de Febrero de 2014, de  
[bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca.../articulo\\_bpo\\_outsourcin.pdf.txt](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca.../articulo_bpo_outsourcin.pdf.txt):  
[bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca.../articulo\\_bpo\\_outsourcin.pdf.txt](http://bibliotecadigital.icesi.edu.co/biblioteca.../articulo_bpo_outsourcin.pdf.txt)
- Lazzari, L. L., & Maesschalck, V. (2002). Control de Gestión: una posible aplicación del análisis FODA. *Cuadernos del CIMBAGE No.5*, 71-90.
- Legiscomex. (05 de Diciembre de 2013). [www.legiscomex.com](http://www.legiscomex.com). Recuperado el 08 de Febrero de 2014, de [www.legiscomex.com](http://www.legiscomex.com): <http://www.legiscomex.com/Comunicacion/r/rep-comercio-internacional-281/rep-comercio-internacional-281.asp?DivMenu=Menu3&DivSubMenu=Menu3>
- Mattos, C. J. (Diciembre de 2001). [www.cepal.org](http://www.cepal.org). Recuperado el 26 de Octubre de 2013, de [www.cepal.org](http://www.cepal.org): <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/3/9033/lcl1678e.pdf>
- McKinsey & Company. (Octubre de 2008). Desarrollando el sector TI como uno de clase mundial. *Desarrollando el sector TI como uno de clase mundial*. Bogotá, Bogotá, Colombia.
- McKinsey & Company. (s.f.). Desarrollando el sector TI como uno de clase mundial. Bogotá , Bogotá, Colombia.
- Mincit - Ministerio de comercio industria y turismo. (2013). [www.mincit.gov.co](http://www.mincit.gov.co). Recuperado el 9 de Febrero de 2014, de [www.mincit.gov.co](http://www.mincit.gov.co): <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=6824>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (01 de 10 de 2013). <http://www.mincit.gov.co>. Recuperado el 08 de 02 de 2014, de <http://www.mincit.gov.co>:  
<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=6824>
- Ministerio de Comercio, I. y. (01 de 10 de 2013). <http://www.mincit.gov.co>. Recuperado el 09 de 02 de 2014, de <http://www.mincit.gov.co>: <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=6824>
- Ministerio de Industrias y Productividad - MIPRO. (2013). *Estudios industriales de la micro, pequeña y mediana empresa*. Ecuador: FLACSO.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Mangament*. New York.: The Free Press.

- Naciones Unidas, CEPAL, IBGE. (01 de Diciembre de 2009). *unstats.un.org*. Recuperado el 26 de Octubre de 2013, de [unstats.un.org](http://unstats.un.org):  
[http://unstats.un.org/unsd/tradeserv/workshops/Rio/Presentations/8.%20Columbia%20CB%20servicios\\_Colombia\\_Dic\\_2009.pdf](http://unstats.un.org/unsd/tradeserv/workshops/Rio/Presentations/8.%20Columbia%20CB%20servicios_Colombia_Dic_2009.pdf)
- OPERTTI, F. (2010). *“El Mercadeo Mundial de servicios Globales y las oportunidades para Colombia”*. Washington D.C.: BID.
- Organización Mundial del Comercio. (10 de 07 de 1991). *www.wto.org*. Recuperado el 26 de Octubre de 2013, de [www.wto.org](http://www.wto.org): [www.wto.org/spanish/tratop\\_s/serv\\_s/mtn\\_gns\\_w\\_120\\_s.doc](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/mtn_gns_w_120_s.doc)
- Periódico Portafolio. (09 de Agosto de 2013). El país va lento en ventas externas de servicios. *El país va lento en ventas externas de servicios.*, pág. 13.
- Porter, E. M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review.*, 58 - 77.
- Power, D., Gannon, M., McGinnis, M., & Schweiger, D. (1986). Strategic Management Skills. *Cuaderno del CIMBAGE N°5*, 71-90.
- PROECUADOR. (11 de 2013). <http://www.proecuador.gob.ec>. Recuperado el 09 de 02 de 2014, de <http://www.proecuador.gob.ec>: <http://www.proecuador.gob.ec/sector10/>
- Proexport - Colombiatrade. (2013). <http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/sectores/servicios/software>. Recuperado el 08 de 02 de 2014, de <http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/sectores/servicios/software>:  
<http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/sectores/servicios/software>
- Proinvex - Agencia de promoción de inversiones y exportaciones de Panamá. (2012). [www.proinvex.mici.gob.pa](http://www.proinvex.mici.gob.pa). Recuperado el 8 de Febrero de 2014, de [www.proinvex.mici.gob.pa](http://www.proinvex.mici.gob.pa):  
[http://proinvex.mci.gob.pa/index.php.?view=article&catid=34%Articulosdes&id=104%3Acall-center&format=pdf&option=com\\_content&Itemid=96&lang=es](http://proinvex.mci.gob.pa/index.php.?view=article&catid=34%Articulosdes&id=104%3Acall-center&format=pdf&option=com_content&Itemid=96&lang=es)
- Promperú. (2011). <http://www.peruservicesummit.com>. Recuperado el 08 de 02 de 2014, de <http://www.peruservicesummit.com>:  
[http://www.peruservicesummit.com/repositorioaps/0/0/jer/analisis\\_sectores/catalogo-centros-de-contacto.pdf](http://www.peruservicesummit.com/repositorioaps/0/0/jer/analisis_sectores/catalogo-centros-de-contacto.pdf)
- PROMPERÚ. (11 de 2013). [www.promperu.gob.pe](http://www.promperu.gob.pe). Recuperado el 09 de 02 de 2014, de [www.promperu.gob.pe](http://www.promperu.gob.pe): <http://www.promperu.gob.pe/>
- Promperú. (2013). [www.siicex.gob.pe](http://www.siicex.gob.pe). Recuperado el 9 de Febrero de 2014, de [www.siicex.gob.pe](http://www.siicex.gob.pe):  
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/GM%20servicios%20-%20Panamá%202013.pdf>

Promperú. (06 de 2013). <http://www.cieplan.org>. Recuperado el 08 de 02 de 2014, de <http://www.cieplan.org>:  
[http://www.cieplan.org/media/actividades/archivos/37/Exportaciones\\_Peruanas\\_de\\_Servicios.pdf](http://www.cieplan.org/media/actividades/archivos/37/Exportaciones_Peruanas_de_Servicios.pdf)

Promperú. (2014). <http://www.peruservicesummit.com/principal>. Recuperado el 08 de 02 de 2014, de <http://www.peruservicesummit.com/principal>: <http://www.peruservicesummit.com/principal>

Real Academia de la Lengua Española. (s.f.). <http://lema.rae.es/drae/?val=servicio>. Recuperado el 30 de 11 de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=servicio>: <http://lema.rae.es/drae/?val=servicio>

Decreto 1372 de 1992, art. 1°. por el cual se reglamentan parcialmente la Ley 6a de 1992, el Estatuto Tributario y se dictan otras disposiciones\_ 26 Octubre de 2013.

Kubr, M.: (OIT 1994). La Consultoría de Empresas. Guía de la Profesión, 3ra. Edición. Limusa. México.

La prospectiva Estratégica para las empresas y los territorios. Michel Godet, Philippe Durance. UNESCO, 2011, Pág. 156.

Matto, José Carlos. Los desafíos de la clasificación de los servicios y su importancia para las negociaciones comerciales, Naciones Unidas, Cepal, 2001, pág. 7.

OMC. Listado de Clasificación Sectorial de los Servicios. Documento MTN.GNS/W/120. 10 de julio de 1991.

Mac Daniel, C.: Marketing. 4ta. Edición. International Thomson Editores. 2001. 691 Págs.

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/comercio\\_exterior\\_servicios/CP\\_08\\_12.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/comercio_exterior_servicios/CP_08_12.pdf)

<http://lema.rae.es/drae/?val=servicio>

<http://www.perceptio.net/portal/Clientes/NuestrosClientes.aspx>

<http://www.perceptio.net/portal/Servicios/Soluciones.aspx>

[www.wto.org/spanish/tratop\\_serv\\_s/guide1\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_serv_s/guide1_s.htm)

[http://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/serv\\_s/cbt\\_course\\_s/c1s3p1\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/cbt_course_s/c1s3p1_s.htm)

## Parte IV

### Apéndice A.

#### Pre-diagnóstico de Autoevaluación de Razones para Internacionalización de las Empresas.

Evalúe como de manera crítica el desarrollo de los siguientes factores estratégicos, calificando éstos con la letra **A** (de acuerdo) y con la **D** (desacuerdo).

Evaluación contestada por parte del gerente de la empresa Perceptio S.A.S.

<b>FORMATO DE AUTOEVALUACIÓN PARA INTERNACIONALCIÓN DE LAS EMPRESAS</b>					
<b>RAZONES REACTIVAS</b>		<b>RAZONES PREACTIVAS</b>		<b>RAZONES PROACTIVAS</b>	
Falta de conocimiento de los mercados externos	<b>A</b>	Incrementar las ventas.	<b>D</b>	Crear nuevos espacios de consumo,	<b>A</b>
Falta de experiencia en operaciones de éste tipo.	<b>D</b>	Adquirir recursos para disminuir costos a través del acceso a bienes y servicio no disponibles.	<b>A</b>	Centrarse en la idea global no en los números.	<b>A</b>
Minimizar el riesgo competitivo.	<b>D</b>	Diversificar fuentes de ventas y suministros.	<b>A</b>	Ir más allá de la demanda existente.	<b>A</b>
Barreras a la comercialización interna.	<b>A</b>	Utilizar capacidad ociosa instalada.	<b>A</b>	Asegurar la viabilidad comercial.	<b>A</b>
Contacto casual con clientes internacionales.	<b>D</b>	Ganar prestigio en el mercado interno.	<b>A</b>	Mantenerse en el mercado.	<b>A</b>
Competencia internacional en el mercado local.	<b>A</b>	Diversificar el riesgo de operar en un solo mercado.	<b>A</b>	Implementar una estrategia de innovación.	<b>A</b>
Regulaciones o restricciones nacionales.	<b>A</b>	Ganar competitividad al luchar con competidores más eficientes.	<b>A</b>	Estándares de clase mundial (indicadores de gestión).	<b>A</b>
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>

Fuente: elaboración propia - Autores.



## Apéndice B

### CUESTIONARIO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Este instrumento tiene como objetivo recopilar información de primera mano suministrada por los directivos de la empresa, relacionada con las variables Capacidad financiera, Logística, Liderazgo directivo, Procesos técnicos, Clientes, Proveedores, Competidores y Macro-entornos Político- Legal, Económico, Sociocultural y Tecnológico del sector de servicios de tecnología de la información de Colombia y de cada país a exportar por la empresa; que proporcione elementos confiables al grupo consultor para realizar un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) que permitan definir estrategias para la estructuración del diseño del plan estratégico exportador.

Responsable: Jorge Mario Payares y Jimmy Arrieta Pérez (estudiantes Maestría Negocios Internacionales - Esumer).

Por favor responda de manera honesta y completa cada uno de los puntos.

▪ Información general.

<b>DATOS DE CONTACTO DE LA EMPRESA</b>	
<b>Razón Social:</b>	<b>PERCEPTIO S.A.S</b>
<b>Razón comercial (marca):</b>	<b>Perceptio</b>
<b>NIT:</b>	<b>811022765 -2</b>
<b>Dirección de la Empresa:</b>	<b>Cra 43B No. 11 -71 Oficina 303</b>
<b>Ciudad:</b>	<b>Medellín</b>
<b>Teléfono:</b>	<b>4448800</b>
<b>Página Web:</b>	<a href="http://www.perceptio.net">www.perceptio.net</a>
<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:soluciones@perceptio.net">soluciones@perceptio.net</a>
<b>Sector de actividad comercial:</b>	<b>Servicios</b>
<b>Régimen Común / Simplificado</b>	<b>Común</b>
<b>Nombre del Gerente:</b>	<b>Julio Cesar Medina Arboleda</b>
<b>Nro. de empleados directos:</b>	<b>52</b>
<b>Nivel de ventas (facturación +/-):</b>	<b>6.200 Millones</b>

<b>La Empresa – Procesos Técnicos</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
1 ¿Cuáles productos y/o servicios ha seleccionado como posibles para exportar? _____ _____		
2 ¿Ha realizado inversiones en capacitación técnica al personal en el último año?		
3 ¿Conoce la oferta exportable en términos de volumen para cada uno de los productos y/o servicios de posible exportación?		
4 ¿Tiene la empresa acceso a nuevos desarrollos de investigación o innovación de los posibles servicios de exportación?		
5 ¿Sabe cuáles son las normas internacionales en materia exportación de servicios que le aplican a su empresa? Cuáles? _____ _____		

6 ¿Los productos y/o servicios de posible exportación se comercializan en Colombia bajo una marca registrada?		
7 ¿Su empresa cuenta con el RUT como exportador?		
8 ¿Cuenta con la resolución de aprobación de exportación servicios y/o productos de la DIAN vigente?		
9 ¿Tiene el Registro de la autocalificación de origen? - (Forma 03 – VUCE)		
10 ¿Cuenta con los vistos buenos necesarios para exportar su producto y/o servicio?		
11 ¿Qué normas técnicas internacionales le aplican a los productos y/o servicios de posible exportación?	<hr/> <hr/>	
12 ¿Cuáles normas internacionales tiene implementadas en su empresa?	<hr/> <hr/>	
13 ¿Ha introducido diferencias sustanciales en su producto y/o servicio en el último año?		
14 ¿En el último año ha invertido en equipo técnico - tecnología?		
15 ¿Visita cada año la principal feria internacional de su sector?		
16 ¿Tiene certificaciones en gestión de la calidad? ¿Especifique cuál(es) y ante quien se certificó?	<hr/> <hr/>	
17 ¿Cuál piensa usted que es la mayor limitante en su empresa para exportar?	<hr/> <hr/>	
18 ¿La empresa ha estado vinculada a servicios comerciales y/o asesoría con entidades gubernamentales promotoras o facilitadoras del comercio internacional? ¿Cuáles?	<hr/> <hr/>	
19 ¿Tiene un proceso de producción o servicio establecido, organizado y documentado?		
20 ¿Conoce la capacidad de producción utilizada para el producto y/o servicio seleccionado? Volumen actual de producción mes.		
21 ¿Tiene capacidad de ampliación de la producción del producto o servicio seleccionado?		
<b>TOTAL</b>		

**TOTAL:**                      SI                       NO

**EVALUACIÓN**

1	2	3
---	---	---

- Nota:**
- 1. Insuficiente:                      (60% NO).
  - 2. Suficiente:                      (entre 40% y 60 NO).
  - 3. Bueno:                      (10% a 15% NO).

<b>Logística.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
22 ¿Ha identificado organismos internacionales, gremios, consorcios o clúster empresariales relacionados con el servicio ofrecido y que puedan apoyarlo en su estrategia de exportación de servicios? ¿Cuáles? _____		
23 ¿Pertenece su empresa a un grupo o clúster de exportación de servicios? ¿Cuál? _____ _____		
24 ¿Conoce la oferta exportable en términos de capacidad operativa (personas, días consultoría, diseños a la medida) para cada uno de los productos y/o servicios seleccionados posibles de exportación?		
25 ¿Tiene identificada la posición arancelaria de los productos y/o servicios seleccionados posibles de exportación?		
26 ¿Tiene la empresa un plan de negocio específico para cada línea de servicio ofrecido?		
27 ¿Conoce si el país exporta los productos y/o servicios que ofrece la empresa?		
28 ¿Sabe cuáles son las condiciones de acceso al mercado objetivo?		
29 ¿Tiene conocimiento de los países líderes en exportación de los productos y/o servicios posibles de exportación de su empresa, sus éxitos y fracasos durante el proceso?		
30 ¿Sabe cómo identificar el mercado objetivo para la exportación de servicios?		
31 ¿Conoce las modalidades existentes para la exportación de servicios?		
32 ¿Conoce la clasificación sectorial del servicio ofrecido?		
33 ¿Conoce los requisitos necesarios para inscribirse como exportador de servicios?		
34 ¿Identifica los incentivos que existen para la exportación de servicios?		
35 ¿Conoce los planes de Proexport y tiene referencia de estos?		
36 ¿Está enterado de los avances de los TLC y los tiene en el plan como un factor estratégico para exportar?		
37 ¿Conoce los pasos para exportar servicios?		
38 ¿Conoce las condiciones logísticas (DFI) en el mercado objetivo?		
39 ¿Existe en la empresa un departamento de administración de la exportación con responsables comerciales y administrativos?		
40 Señale con una X. Realmente la empresa tiene: ¿Una capacidad exportadora? _____ ¿Solamente una capacidad de producción nacional? _____		
41 ¿Contrata servicios de Outsourcing? ¿De qué parte del proceso se encargan? _____ _____		
42 ¿Conoce y/o se ha beneficiado de ser un exportador indirecto? ¿Cómo? _____ _____ _____		
43 ¿Ha determinado cuáles son los tiempos de respuesta al desarrollo de nuevos productos y/o servicios? ¿Cuánto tiempo? _____		

_____		
44 ¿Ha determinado cuáles son los tiempos de respuesta o tiempos de entrega de un pedido? ¿Cuánto tiempo?		
_____		
<b>TOTAL</b>		

**TOTAL:**

SI  NO

EVALUACIÓN

1	2	3
---	---	---

**Nota:**

- 4. Insuficiente: (60% NO).
- 5. Suficiente: (entre 40% y 60 NO).
- 6. Bueno: (10% a 15% NO).

<b>Financiera.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
45 ¿Cuenta con estados financieros que le permitan conocer su situación contable, financiera y estructura de costos?		
46 ¿Cuenta con los recursos para asumir las inversiones que requiere el proceso de exportación? (ferias, compra de información de mercados, viajes, material promocional, etc.). Determine el rango. \$5.000.000 a \$10.000.000 _____ \$10.000.000 a \$15.000.000 _____ \$15.000.000 ó más _____		
47 ¿Conoce como fijar el precio de exportación del servicio ofrecido?		
48 ¿Tiene una estructura de costos de producción definida?		
49 ¿Tiene claridad sobre los mecanismos de pago utilizados en la exportación de servicios?		
50 ¿Conoce el régimen cambiario Colombiano?		
51 ¿Sabe cuáles son las obligaciones cambiarias por concepto de exportación de servicios?		
52 ¿Conoce el procedimiento para legalizar el pago por su servicio prestado (entidad, Formulario, etc.)?		
53 ¿Tiene claridad en los requisitos legales y de aduana exigidos para sus productos en el país seleccionado? (tratamiento arancelario, impuestos internos, acuerdos comerciales, documentos, Vo. Bo).		
54 ¿Ha elaborado la Matriz de Costos de Exportación ajustada mínimo a los términos de negociación – Incoterms?		
55 ¿Pueden reducir costos con financiamiento?		
56 ¿Ha investigado si incrementando valor agregado al producto o servicio, tal vez pueda ubicarlo en un renglón distinto y más rentable del mercado objetivo?		
<b>TOTAL</b>		

**TOTAL:**

SI  NO

EVALUACIÓN

1	2	3
---	---	---

**Nota:**

7. Insuficiente: (60% NO).  
 8. Suficiente: (entre 40% y 60 NO).  
 9. Bueno: (10% a 15% NO).

<b>Cliente.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
57 ¿Ha identificado el perfil adecuado del cliente que requiere sus servicios?		
58 ¿Investiga periódicamente cuáles son las necesidades y expectativas que tiene el cliente con relación a los servicios ofrecidos por la empresa?		
59 ¿Tiene en su empresa un encargado del servicio al cliente que atienda el ciento por ciento?		
60 ¿Los precios están determinados por información del mercado y/o diferenciados mercado por mercado?		
61 ¿Hace investigación de productos y necesidades de mercado internacional? I		
62 ¿Conoce cuál es su participación del mercado nacional? CUAL? _____%		
63 ¿De los tres principales clientes actuales defina el porcentaje de dedicación de ventas? _____ _____ _____		
<b>TOTAL</b>		

**TOTAL:** SI  NO

**EVALUACIÓN**

1	2	3
---	---	---

**Nota:**

10. Insuficiente: (60% NO).  
 11. Suficiente: (entre 40% y 60 NO).  
 12. Bueno: (10% a 15% NO).

<b>Liderazgo directivo.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
64 ¿La organización está compuesta por el talento humano desarrollado por competencias?		
65 ¿Cuenta la empresa con personal capacitado o con experiencia en comercio o negocios internacionales?		
66 ¿Cuenta la empresa con un área comercial (fuerza de ventas) lo suficientemente capacitada para atender los mercados internacionales?		
67 ¿La Dirección ha socializado al interior de la organización la intención de acceder a un proyecto exportador?		
68 ¿La Empresa utiliza métodos sistemáticos para la búsqueda de información y análisis con el fin de formular objetivos y metas globales?		
69 ¿Los procesos de la compañía están en capacidad de dar respuesta a una estrategia de exportación?		
<b>TOTAL</b>		

**TOTAL:** SI  NO

EVALUACIÓN

1	2	3
---	---	---

**Nota:**

- 13. Insuficiente: (60% NO).
- 14. Suficiente: (entre 40% y 60 NO).
- 15. Bueno: (10% a 15% NO).

**Oportunidades y Amenazas.**

Competidores.	SI	NO
70 ¿Tiene en cuenta en el análisis del entorno competitivo la competencia actual?		
71 ¿Tiene en cuenta en el análisis del entorno competitivo los posibles nuevos competidores entrantes en el sector?		
72 ¿Conoce la competencia internacional en los posibles mercados objetivos?		
73 ¿Conoce los canales y la forma cómo la competencia internacional ofrece sus servicios?		
74 ¿Identifica y conoce de donde procede la Competencia - Extranjera?		
75 Nombre sus principales competidores internacionales: _____ _____		
76 ¿Ha identificado las características de su competencia en el mercado objetivo? ¿Cuáles? _____ _____		
<b>TOTAL</b>		

NOTA: se considera que es una fortaleza (F) cuando se conteste SI, en caso contrario o sea NO, una debilidad (D)

**TOTAL:** SI  NO

EVALUACIÓN

1	2	3
---	---	---

**Nota:**

- 16. Insuficiente: (60% NO).
- 17. Suficiente: (entre 40% y 60 NO).
- 18. Bueno: (10% a 15% NO).

Proveedores.	SI	NO
77 ¿La empresa provee los servicios de acuerdo con los estándares de la industria y del sector nacional e internacional?		
78 ¿Tiene definidos, seleccionados y evaluados sus proveedores?		
79 ¿Tiene garantizado la proveeduría de las servicios ofrecidos?		
<b>TOTAL</b>		

NOTA: se considera que es una fortaleza (F) cuando se conteste SI, en caso contrario o sea no una debilidad (D)

**TOTAL:** SI  NO

**EVALUACIÓN**

**Nota:**

- 19. Insuficiente:
- 20. Suficiente:
- 21. Bueno:

1	2	3
---	---	---

- (60% NO).
- (entre 40% y 60 NO).
- (10% a 15% NO).

<b>PEST.</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
80 ¿Conoce acerca del Acuerdo General sobre Comercio de Servicios (AGCS)?		
81 ¿Conoce el perfil socio económico y la cultura de negocios del país seleccionado?		
82 ¿Ha realizado segmentación geográfica en el país objetivo?		
83 ¿Ha consultado estudios relacionados con su producto en el mercado seleccionado?		
84 ¿Ha realizado el estudio del mercado objetivo?		
85 ¿Ha realizado un análisis del nicho de su producto en el mercado identificado? (hábitos de compra, decisión de compra, temporadas, gustos y preferencias, etc.)		
86 ¿Tiene claridad en los requisitos comerciales exigidos por el mercado seleccionado? (Certificaciones de calidad, normas técnicas, códigos de conducta, etc.).		
87 ¿Sabe dónde buscar información sobre procedimientos, normas y demás en materia de servicios?		
88 ¿Conoce los acuerdos comerciales de la Organización Mundial de Comercio – OMC que involucran negociaciones en materia de servicios?		
<b>TOTAL</b>		

Fuente: adaptado por Estudiantes Maestría en Negocios Internacionales – Esumer 2013, de Legiscomex.com y Proexport.com

**TOTAL:**

**SI**  **NO**

**EVALUACIÓN**

**Nota:**

- 22. Insuficiente:
- 23. Suficiente:
- 24. Bueno:

1	2	3
---	---	---

- (60% NO).
- (entre 40% y 60 NO).
- (10% a 15% NO).

## Apéndice E

### PLAN ESTRATÉGICO DE EXPORTACIÓN DE SERVICIOS.

<p><b>1. Estudio del mercado potencial.</b></p> <p>1.1 Localización de la demanda potencia.</p> <p>1.2 Características de la demanda potencial.</p> <p>1.3 Validación del servicio.</p> <p>1.4 Diseño de estrategia de Marketing MIX.</p>
<p><b>2. Clasificación internacional de los servicios</b></p> <p>2.1 Modos de exportación de servicios.</p> <p>2.1.1 Modo 1: Comercio Transfronterizo.</p> <p>2.1.2 Modo 2: Movimiento de Personas.</p> <p>2.1.3 Modo 3: Movimiento de Consumidores.</p> <p>2.1.4 Modo 4: Presencia Comercial.</p>
<p><b>3. Identificación del servicio en las clasificaciones internacionales. W120 de la OMC, CPC de las Naciones Unidas.</b></p>
<p><b>4. Informarse sobre los programas y servicios de apoyo a las empresas exportadoras de servicios ofrecidos por el gobierno.</b></p>
<p><b>5. Normatividad Colombiana:</b> (Ley 7 de 1997, Decreto Ley 210 de 2003, Decreto 1805 de mayo de 2010, Ley 863 de 2003, Circular Externa 022 de 2010, Decreto 2788 de 2004 y Artículo 481 del Estatuto tributario).</p>
<p><b>6. Registrarse como exportador.</b></p> <p>6.1 Sacar el RUT, ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN.</p> <p>6.2 Diligenciar formato con las siguientes casillas:</p> <p>6.2.1 Casilla 55: Forma de exportación (se debe escoger entre 1- directo, 2- indirecto o 3 -directo e indirecto).</p> <p>6.2.2 Casilla 56: Tipo de exportación (se debe escoger entre 2- Servicios o 3- Bienes y servicios).</p> <p>6.2.3 Casilla 57: Modo (se debe escoger el modo de servicio a exportar).</p> <p>6.2.4 Casilla 58: CPC (se debe incluir el código CPC del servicio correspondiente, a 2 dígitos).</p>
<p><b>6. 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”.</b></p> <p>6.1 Legalizar contrato prestación de servicios.</p> <p>6.1.1 Adquirir la firma digital ante CERTICÁMARA (<a href="http://www.certicamara.com.co">www.certicamara.com.co</a>).</p> <p>6.1.2 Registrarse <a href="http://www.vuce.gov.co">www.vuce.gov.co</a> con RUT y Cámara de comercio.</p> <p>6.1.3 El Ministerio de Comercio envía un usuario y una contraseña.</p> <p>6.1.4 Registro del contrato de prestación de servicios ante la DIAN ingresando a la página <a href="http://www.vuce.gov.co">www.vuce.gov.co</a>, en el módulo F.U.C.E. (formulario único de comercio exterior)- Forma 01.</p> <p>6.1.5 Envío del contrato o factura de prestación del servicio.</p> <p>6.1.5.1 Escanear el contrato o la factura y enviar como archivo adjunto.</p> <p>6.1.5.2 Radicar físicamente el contrato o factura ante el ministerio de comercio, industria y turismo (en caso de no cumplir paso 6.1.5.1).</p> <p>6.1.5.3 Enviar por correo certificado, dirigido al Grupo Tecnología y Comercio de Servicios (en caso de no cumplir con pasos 6.1.5.1 y 6.1.5.2).</p>
<p><b>7. Procedimientos cambiarios (reíntegro de divisas).</b></p> <p>7.1 Diligenciamiento de Declaración de Cambio (Formulario No. 5 Banco de la República), a través de los Intermediarios del Mercado Cambiario (IMC).</p>
<p><b>8. Conservación de los documentos soporte.</b> (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).</p>

Fuente: Adaptado de Proexport “Guía para Exportar Servicios” por Autores.