

**Plan de Internacionalización Empresarial
para La Empresa CognoX**

Consultoras:

Margarita María Agudelo Gómez

Diana Carolina Torres García

**Institución Universitaria ESUMER
Maestría en Negocios Internacionales
Medellín, Colombia,**

2016

Contenido

Lista Tablas	3
Lista de Figuras	4
Resumen Ejecutivo.....	5
1. Introducción	8
2. Contexto de la consultoría	9
3. Objetivos	15
4. Marco de Referencia	16
5. Marco Metodológico	22
6. Recolección y compilación de datos.....	27
7. Análisis e interpretación de resultados.....	37
8. Ruta de Soluciones	40
9. Presupuesto Ruta de soluciones	42
10. Conclusiones y Recomendaciones	45
11. Carta de aprobación CognoX	50
12. Fuentes Bibliográficas.....	51
13. Apéndices	53

Lista Tablas

Tabla 1 Matriz diagnostico empresarial.....	22
Tabla 2 Resultado Matriz diagnostico	27
Tabla 3 Variables prospectiva.....	31
Tabla 4 Actores prospectiva	33
Tabla 5 Escenarios prospectiva.....	34
Tabla 6 Estrategia prospectiva.....	36
Tabla 7 Formulación de la ruta de soluciones	40
Tabla 8 Resumen presupuesto	42
Tabla 9 Presupuesto ruta de soluciones	43

Lista de Figuras

Figura 1 Árbol de problemas	12
Figura 2 Árbol de Objetivos.....	13
Figura 3 Diagrama diagnostico	28

Resumen Ejecutivo

La Sociedad CognoX S.A.S, es una organización con ánimo de lucro, perteneciente a la industria del software y la informática, dedicada a la comercialización de bienes y servicios tecnológicos. Inició labores el 24 de abril del año 2004, prestando servicios de desarrollos de páginas web a pequeñas empresas y al poco tiempo logró posicionarse en el mercado nacional y llamar la atención de importantes clientes como Sofasa y Protección iniciando entonces la etapa de crecimiento empresarial en la que hoy se encuentra.

En la actualidad tiene clientes exclusivos, los cuales se mantienen gracias a la calidad del desarrollo de los bienes y servicios de la empresa. En materia de productos y servicios la empresa se destaca por el cumplimiento y calidad en el análisis, diseño y desarrollo de software bajo plataformas Lotus Notes, Web, Exchange / Microsoft; en la venta y distribución de herramientas de libre distribución como Java, PHP, MySQL y Linux; y en la realización de asesorías y consultorías sobre desarrollo de software.

Los clientes de la organización son por regla general pequeñas, medianas y grandes empresas de diferentes industrias con necesidades de soluciones tecnológicas eficientes, innovadoras y funcionales que les permitan desarrollar de manera ágil y organizada su objeto social. Entre los clientes más importantes, se destacan: Protección, Grupo Nutresa, UNE, Sofasa y Orbitel; este último con necesidades de servicios dentro y fuera del territorio nacional.

La Empresa CongnoX, no ha incluido en sus estrategias competitivas, la de realizar estudios estructurados sobre la competencia; no obstante, reconocen entre sus principales competidores las empresas Intergrupo, P.S.L y Personal Soft; pues son reconocidas como las empresas desarrolladoras de software más grandes de Medellín.

Pese a reconocer las fortalezas de las entidades mencionadas, la empresa CognoX, no tiene en sus proyecciones, la de ejecutar estrategias para controlar a la competencia y

mantenerse competitivos frente al cliente, pasando por alto la necesidad que tienen de expandir su actividad comercial a nuevos mercados, ya que actualmente tienen un alto índice de dependencia de sus grandes clientes sumado al hecho de que la competencia nacional e internacional es cada vez más agresiva.

Después de realizado un primer diagnóstico a la Sociedad, se encontró que es una empresa estructurada organizacionalmente, con más de 10 años de experiencia y con buen posicionamiento en el mercado local, cuenta con empleados eficientes y comprometidos y con excelentes instalaciones locativas; no obstante, también se pudo evidenciar en el diagnóstico preliminar, que no tienen definido un plan estratégico de marketing y que no tienen proyecciones para expandir el negocio al ámbito internacional ni para articularse de manera competitiva en el mercado global.

El problema mencionado, se pudo evidenciar del análisis de los resultados obtenidos en la matriz de consultoría utilizada (Apéndice A), de las entrevistas realizadas a varios de los empleados de la empresa y de un ejercicio metodológico de árbol de problemas elaborado con algunos de los empleados de la misma. Así las cosas, y teniendo como base el problema evidenciado, se considera que el objetivo de esta consultoría, debe ser el de elaborar un Plan de internacionalización empresarial para la empresa CognoX, que le permita expandirse y ser competitivos en el mercado internacional.

Para la realización del trabajo de consultoría, se utilizaron diferentes herramientas metodológicas tanto para el diagnóstico organizacional como para la elaboración del documento final de consultoría.

En primer lugar, para el diagnóstico empresarial, se utilizaron estrategias como la matriz de consultorías, el método de entrevistas, preguntas, la matriz DOFA y mesas de trabajo entre otros.

En segundo lugar y en relación con la etapa de desarrollo del trabajo, se aplicaron entre otras las metodologías de preguntas, la matriz DOFA, la tipología de Raymond Emiles y Charles C. Snow (Ray Miles, 1978) para la identificación de estrategias y la la

elaboración del plan estratégico, además se utilizaron los programas Mactor, Micmac y Morphol, para la determinación de escenarios del plan de internacionalización.

1. Introducción

Un Plan Estratégico, es una ruta que le permite al empresario que evidencia una problemática determinada, darle una dirección a todos los esfuerzos de la organización y tener claridad sobre el camino más eficaz para alcanzar las metas propuestas y los objetivos de la organización. El Plan de internacionalización empresarial, busca por tanto, darle dirección a la compañía, en relación con las decisiones más acertadas que debe tomar ésta, para expandir su negocio al mercado internacional, lo que le permitirá a su vez darle una dinámica de crecimiento y expansión a la empresa.

El problema que se evidencia en la empresa, consiste principalmente en la alta dependencia que tiene la empresa de sus grandes clientes. La situación presentada, se da ya que desde sus inicios, la empresa Cognox, ha contado con una serie de clientes importantes y permanentes, que hacen que la empresa se mantenga estable financieramente y que no sea apremiante la necesidad de expandir el mercado y de crecer como empresa.

Por lo anterior, la empresa ha direccionado todos sus esfuerzos a realizar productos de calidad con la finalidad de reafirmar su relación comercial con los clientes actuales, sin preocuparse por implementar estrategias que le permitan acceder a nuevos mercados; la empresa no cuenta con un departamento de mercadeo y ventas ni con estrategias de expansión empresarial, solo venden los bienes y servicios que los clientes van a buscar, pero no se ofrecen por ningún medio dejando su crecimiento y expansión al sistema de referenciación con el cual se han mantenido hasta la fecha.

Para el análisis y la solución del problema identificado, se realizará una consultoría Ad Hoc y se trabajará con diferentes metodologías dependiendo de la etapa de que se trate.

2. Contexto de la consultoría

Actualmente, la industria de software e informática en Colombia, está en pleno crecimiento; tanto así que desde el año 1999, se creó la Federación Colombiana de Software, con la misión de velar por el fortalecimiento del sector mediante el desarrollo de políticas que normalizan, defienden y promueven los intereses de los industriales del software en Colombia, la cual cuenta en la actualidad con aproximadamente 180 afiliados (Software, 2013).

Los empresarios de la creciente industria en Colombia, tienen hoy un reto muy grande frente al actual mundo globalizado y es que a pesar de la poca ayuda que reciben del Gobierno Nacional, tienen la obligación de permanecer en constante desarrollo para mantenerse competitiva frente a grandes compañías internacionales que gobiernan el mercado del software en el mundo, garantizando para sus clientes innovación, eficiencia y funcionalidad en sus productos y servicios.

Igualmente, según la Federación Colombiana de la Industria del Software (Fedesoft), Bogotá ocupa el primer lugar como productor de software en el país, seguido por Medellín, donde la competencia se hace cada vez más fuerte (Software, 2013).

No obstante, los altos índices de crecimiento de la mencionada industria, es preocupante para el país, los bajos índices de participación de las empresas desarrolladoras colombianas en el mercado internacional, tanto así, que de acuerdo con las cifras que reporta Fedesoft, menos del 10 por ciento de las empresas de software del país han logrado ingresar en el mundo de los negocios internacionales.

Al respecto, ha dicho la Cámara de Comercio de Valencia, España que:

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

impiden un posicionamiento más fuerte en el escenario global de la tecnología (Camara de comercio de Valencia , 2013).

Ahora bien, en el análisis preliminar del entorno, se pudo evidenciar con claridad, que la empresa se dedica a una actividad de gran proyección en el ámbito nacional e internacional y que las posibilidades de expansión que se vislumbran hoy en el marco de los tratados de libre comercio y de todos los procesos de regionalismo y de regionalismo abierto (Ver figura 1) son muy grandes, por lo que es necesario que las empresas desarrolladoras, inicien un proceso de fortalecimiento y consolidación que les permita crecer, ser más competitivos y asumir con eficiencia y excelencias los retos impuestos por el mercado internacional.

Figura 1 Características del nuevo y del viejo regionalismo

Características	Viejo Regionalismo	Nuevo Regionalismo
Contexto histórico	Se configuró durante y a causa de la guerra fría: (contexto bipolar).	Surge en buena medida por el fin de la confrontación bipolar, en el marco de un orden internacional en transición hacia una multipolaridad y del surgimiento de liderazgos regionales (contexto de globalización).
Ejercicio de poder	Fue creado "desde arriba" liderado por las súper potencias en la contienda bipolar para asegurar zonas de influencia. Procesos Norte-Sur verticales.	Proceso gestado "desde adentro" y/o "desde abajo", con participación activa de Estados periféricos. Procesos sur-sur horizontales.
Orientación con teorías de las relaciones internacionales	Realismo Clásico.	Neorrealismo, tratando de dar cuenta de la interdependencia compleja.
Actores	Participación exclusiva de los Estados Nacionales soberanos.	Los Estados Nacionales continúan detentando alto protagonismo pero se incorporan diversos actores no estatales del sistema internacional.
Integración económica	Se caracterizó por un proceso de integración económica hacia adentro y proteccionista.	Abierta y compatible con una economía mundial interdependiente. Basada en acuerdos comerciales (cerca de 140 acuerdos entre 1990 y 2005 en américa latina) (Sanahuja, 2009).
Objetivos	Objetivos específicos: seguridad o de tipo económico.	Multidimensional acorde a la nueva agenda internacional y retos de un entorno globalizado.

Fuente: (Duarte & Gonzalez, 2015)

Problema

Al inicio de la labor de consultoría en la empresa y con la finalidad de detectar el problema a resolver, se solicitó en primera instancia a la dirección de la compañía, la información necesaria para llenar la matriz diagnóstico (Apéndice A), la cual arrojó en sus resultados, que una de las principales deficiencias de la empresa, es la falta de sistemas de mercadeo y comercialización para los productos y servicios ofrecidos por la entidad tanto en el ámbito nacional como internacional.

Por otro lado, después de analizada la trayectoria de la compañía y tomando como base las entrevistas realizadas a algunos de los miembros de la entidad, se pudo establecer que el problema básicamente es el mismo y que aunque en la actualidad la empresa tiene participación en el mercado internacional, ofreciendo servicios de asistencia en software desde hace 3 años a las empresas tales como: Orbitel, Grupo Nutresa y UNE, esta participación no fue producto de planes o estrategias implementadas para ingresar al mercado internacional, sino que se debe a situaciones circunstanciales, derivadas del crecimiento de sus clientes nacionales.

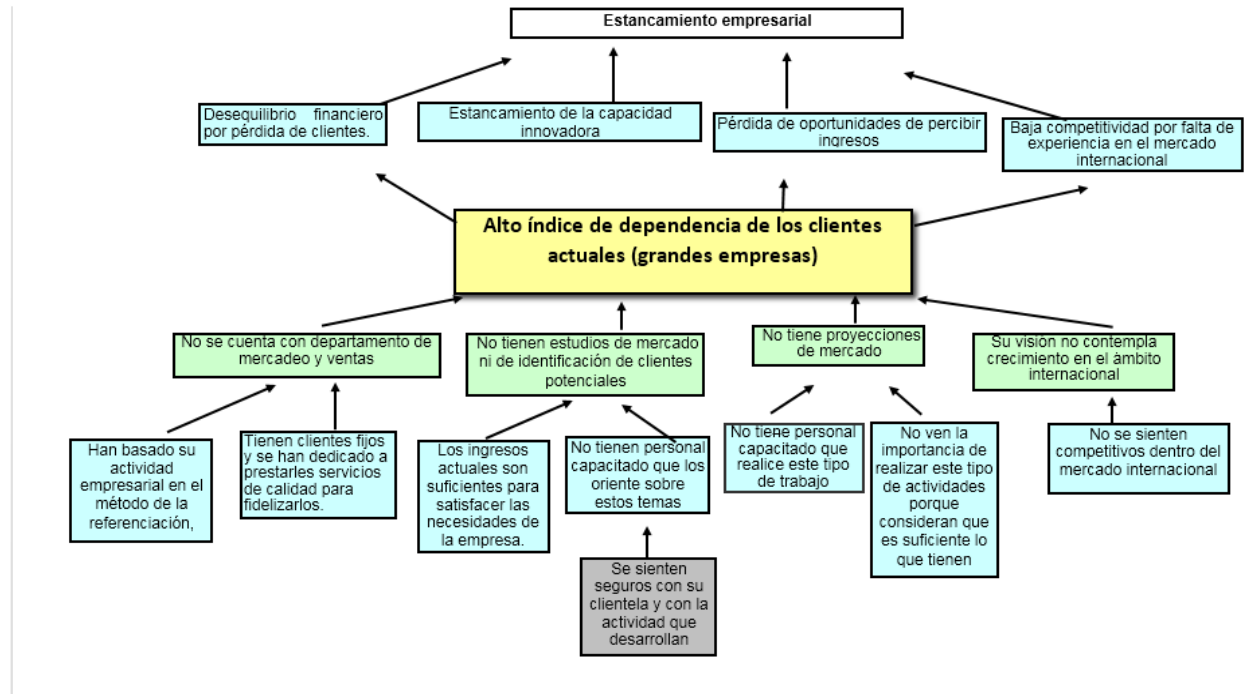
Adicionalmente y con la finalidad de reafirmar los resultados arrojados por la matriz diagnóstico, se realizaron jornadas de trabajo con funcionarios estratégicos de la entidad, en las cuales se hicieron lluvia de ideas y discusiones sobre los principales problemas de la entidad y las soluciones probables a los mismos.

En las actividades desarrolladas con los empleados, se realizó un árbol de problemas, árbol de objetivos y discusión de posibles estrategias, las cuales fueron analizadas posteriormente por el equipo consultor.

De las discusiones, se obtuvo en primer lugar, por unanimidad que el principal problema de la empresa, es: “el alto índice de dependencia de los grandes clientes actuales”. Ver Figura 1. A continuación, se presentan los resultados de la actividad

mencionada y se hace un análisis de las causas y consecuencias del problema mencionado en los siguientes términos:

Figura 2 Árbol de problemas

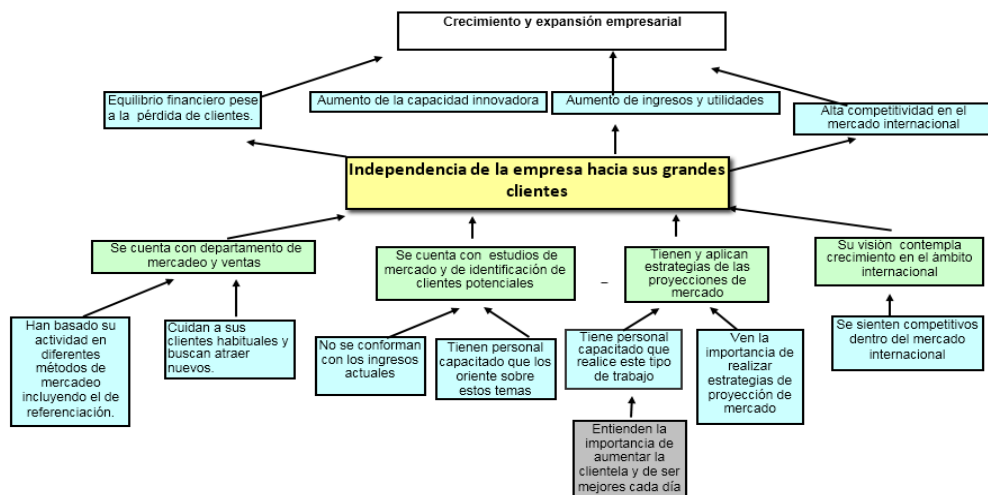


Fuente: Elaboración Propia

Posteriormente, y después de analizar las causas y efectos del problema planteado, se siguió el análisis, y se estableció el objetivo principal que debía buscar la empresa con la finalidad de atacar el problema señalado, en este análisis, se determinó que el principal objetivo debía ser alcanzar la independencia de la empresa en relación con sus principales clientes ampliando su radio de acción de tal manera que les permita alcanzar el crecimiento y la expansión de la empresa. En este ejercicio, se analizaron las causas que podrían originar el logro del objetivo alcanzado, y los efectos que generaría para la empresa el logro del mismo.

El análisis de objetivos, se hizo tal y como se muestra a continuación:

Figura 3 Árbol de Objetivos



Fuente: Elaboración Propia

Del análisis realizado, se pudo concluir, que la consultoría necesaria para alcanzar el objetivo propuesto, es la del diseño de un plan de internacionalización empresarial para la empresa CognoX, la cual es viable técnica y financieramente, al mismo tiempo que es sostenible en el tiempo y que puede influir claramente en el mejoramiento de otras áreas de la entidad.

Teniendo en cuenta la matriz anterior y demás herramientas utilizadas para la elaboración del diagnóstico preliminar y para la identificación del problema, se realiza el siguiente análisis:

El problema identificado en el diagnóstico a la Empresa CognoX es el alto índice de dependencia con sus grandes clientes, el cual es generado entre otras cosas, por la falta de herramientas de marketing y la falta de proyecciones y de planeación estratégica de ventas y por una visión empresarial limitada; lo que puede generar deficiencia en el ingreso de recursos para la empresa, retraso en el logro de los objetivos, estancamiento en los procesos de innovación, pérdidas de oportunidades de crecimiento y expansión y bajos niveles de competitividad, lo que redundará a su vez en un estancamiento de la empresa.

Así las cosas y con el fin de dar solución al problema mencionado, y de alcanzar el objetivo de independencia empresarial establecido en el diagnóstico inicial, este equipo, propuso como acción eficaz a realizar, la de un **plan de internacionalización empresarial para la empresa Cognox**, que le permitiera alcanzar un posicionamiento real de la empresa, que se puede traducir en un incremento considerable de los clientes y de las ventas y por lo tanto en el crecimiento y expansión de la empresa, convirtiéndose así en una organización competitiva y fuerte en el mercado y en la opción más atractiva para la exigente demanda actual.

La estrategia propuesta, se sustenta no solo en el diagnóstico preliminar realizado a la entidad, sino en la situación actual de la industria del software y de los negocios internacionales, pues según el análisis del entorno, este último se ha convertido en una herramienta necesaria para el desarrollo organizacional. Adicionalmente, la estrategia del plan de internacionalización empresarial, fue seleccionada después de hacer un análisis de varias alternativas de solución propuestas; investigación de mercados, plan exportador y plan de mercadeo internacional entre otras.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Diseñar un Plan de internacionalización empresarial dirigido a aumentar el índice de ventas de bienes y servicios de la empresa CognoX S.A.S.

3.2. Objetivos Específicos

- Realizar diagnóstico externo e interno de la organización CognoX S.A.S.
- Establecer estrategias y componentes del plan de internacionalización
- Determinar Actividades, indicadores y responsables del plan de internacionalización
- Estimar el presupuesto para la implementación del plan de internacionalización empresarial.

4. Marco de Referencia

4.1. La Internacionalización de la Empresa

La empresa una vez realizada su primera y segunda fase, estas son; creación y consolidación debe tener una tercera fase que es la internacionalización, de ello depende que el producto que no pueda ser comercializado en el mercado habitual o local se vea orientado a ser comercializado en nuevos mercados, buscando de esta manera que el comerciante, solucione algunos problemas de excedentes en su propio mercado y encuentre mejoras y soluciones en los mismos productos en mercados internacionales.

Los mercados locales generan competencia, la gran cantidad de productos fabricados y que terminan siendo muy similares entre sí, generan un alto costo de producción bien sea por la necesidad de compra de materia prima, que por lo general se hace a terceros, o por el mismo proceso de fabricación del producto que se hace oneroso y costoso para el fabricante. El comerciante necesita internacionalizar su producto buscando mercados donde estos sean demandados, si el comerciante tiene la capacidad excedentaria de producción y la puede aprovechar exportando está bien, y si tiene una gran cantidad de producto sin vender en su mercado local y puede exportarlo sin afectar el valor del producto local será mejor.

La competencia cada día es mayor, las empresas se ven en la necesidad de internacionalizar sus productos debido a la comercialización de productos procedentes de otros países a muy bajo costo. Tanto grandes empresas como pequeños y medianos productores ya comercializan sus productos de una manera más continua, ya que existe la concentración de producción en varios países de bajo coste, tratando de potencializar la inversión extranjera, haciendo que los países ya no solo importen y exporten materia prima sino que fabriquen el producto en su totalidad en esos lugares, y que a su vez tanto la oferta como la demanda sean continuos debido a las necesidades de consumo. (Cano, 2010).

4.2. El Proceso de Internacionalización.

La internacionalización es una vía de crecimiento para las empresas, además es importante reconocer que no solo es importar y exportar. Tanto los costos como las mismas necesidades de los productos no alcanzan a satisfacer al consumidor y hacen que las empresas miren la internacionalización como la manera de mantenerse en el mercado.

Todos los procesos en una organización están siendo afectados por la internacionalización, las empresas desde el mismo momento que piensan en la viabilidad de un producto están programando el punto final que es el consumidor, tanto a nivel local como internacional. Existe además como una medida no tan tradicional la cooperación empresarial: desde la producción hasta la comercialización; se debe contar con la inversión directa en el exterior, teniendo en cuenta el nivel de producción. (Cano, 2010).

4.3. Globalización e internacionalización

Las nuevas actividades de las empresas están enmarcadas en estos momentos en la globalización de la economía, ya no se puede confiar en lo planificado sino en el mercado, las nuevas empresas que aparecen en los países industrializados y los procesos de integración económica hacen que la economía mundial se encuentre en una etapa de mayor dinamismo y cambio acelerado, lo que hace que se genere mucha incertidumbre alrededor, pero no con esto se pueda medir exactamente los diferentes impactos que esto pueda producir a nivel mundial, no obstante, si se puede ver que todo apunta a una globalización donde tienen que aparecer las empresas.

La globalización a pesar de ser una tendencia mundial donde se apunta a la integración de diferentes actividades económicas, tiene pros y contras para la economía; estandariza los productos, genera una homogeneidad en los gustos de los diferentes

consumidores nacionales, pero también el hecho de integrar los procesos que llevan a actividades globales y así poder ser competitivos en los mercados genera ventajas.

Las diferentes empresas en el mundo se adaptan a dichos mercados debido a las innumerables dependencias en los mercados de bienes y servicios además de la producción, todo esto permitido por las políticas de libre comercio y liberación de capitales. Se tiene además que con la facilidad en las comunicaciones y las reducciones en los costos de transportes se ha dado un mayor intercambio comercial. La tecnología ha sido otra manera de impulsar la globalización de las empresas, en la misma medida que son de difusión como de producción haciendo que aparezcan en el mercado ofertas de mano de obra más accesibles a las empresas y llevando la producción a dichas lugares bajando los costos.

La globalización ha hecho que las empresas estén pensando en internacionalización desde el inicio de los procesos, la internacionalización permite que las empresas se desarrollen fuera de sus mercados locales en virtud de las demandas internacionales, así como que propendan por lograr competitividad e incrementos en su producción.

Cuando la empresa se compromete más con el estudio del mercado de su producto hará que su transformación sea mayor, pasará del plano nacional al internacional durante un proceso gradual manejando las variables correspondientes a dichos procesos como son la cultura, el mercado o el consumidor.

La internacionalización tiene como razón la de seguir creciendo cuando su mercado interno sea pequeño, aprovechando su producción, exportando, diversificando el portafolio, ganando prestigio, aprovechando las crisis, accediendo a mejores mercados, ganando competitividad, para de esta manera finalizar conquistando el mercado internacional; hecho que sin lugar a dudas le generará mayores ganancias. (Centros Europeos de empresas innovadoras de la comunidad Valenciana, 2011)

4.4. La internacionalización: ¿proceso deliberado o emergente?

Para una empresa la internacionalización puede depender de un caso planificado o simplemente fortuito, surge de un proceso planificado de pasar fronteras, con un plan formalizado e intencional. Puede aparecer también por las necesidades de un consumidor, de manera no deliberada por acercamiento a lugares o conocimiento inesperado de mercados extranjeros.

Es por esto que existe una relación entre la internacionalización y la dirección estratégica, tanto deliberada como emergente. La empresa puede seguir deliberadamente unos objetivos, con estrategias diseñadas para la internacionalización, pero también puede acceder o ser motivada a ésta por causas diferentes a las planeadas, pero con el apoyo decidido de la dirección de la empresa.

Todo esto puede ser conseguido, no solo después de una ardua planificación, sino también, con una construcción gradual que aparece después de un aprendizaje sobre los mercados exteriores, diseñando un plan consistente y eficiente sin complicaciones que reconozca el lugar donde se va a actuar e implementar estrategias para anticiparse a los requisitos exigidos por dicho mercado.

Aclarada la idea se procede a programar y formalizar un plan de internacionalización, donde se contemple: el potencial del mercado de destino y su grado de cobertura por parte de los competidores, conocer a alguien que sepa de las necesidades y peculiaridades del país destino, objetivos concretos a corto y largo plazo, modo de entrada, un plan de negocio, analizar en centralizar o descentralizar actividades y marcar mecanismos de control (Claver Cortez, 2012)

4.5. La internacionalización dentro de los niveles de la estrategia empresarial

Desde un punto de vista corporativo, la internacionalización de una empresa es la decisión de ampliarse geográficamente en el campo de sus actividades, buscando nuevos mercados para su producto. Dicha decisión no se encuentra libre de riesgos, se debe tener en cuenta tanto el producto como el mercado en un entorno diferente, asimismo a nivel financiero; los créditos a la exportación y los cambios de divisas.

Ahora bien, a nivel comercial los obstáculos para las empresas pueden ser el desconocimiento de oportunidades comerciales, la falta de contactos y el desconocimiento de prácticas de comercialización en un nuevo entorno. Por otra parte, desde el punto de vista del negocio o competitividad, se deben definir estrategias competitivas que mantengan a la empresa exitosa en mercados extranjeros.

Desde el punto de vista funcional, la compañía debe tener presente el aspecto organizacional y de recurso humano, las políticas financieras y estrategias de marketing acordes con la expansión internacional de la empresa. Sin embargo, la empresa debe ser consciente de las dificultades logísticas en las que podría incurrir entre las que están: la distancia entre la empresa y el lugar elegido para la exportación, los viajes de exploración, los gastos de transporte, así como los costes de coordinación.

Por último, es importante subrayar los problemas culturales que se pudiesen presentar siendo el idioma y aspectos relativos a la cultura a donde se va a ingresar los más relevantes, en tanto tienen que ver puntualmente con las necesidades y gustos tradiciones del mercado objetivo. Dichos aspectos culturales guardan estrecha relación, además, con las restricciones legales; aranceles, impuestos, derechos de aduanas, controles sanitarios, especificaciones técnicas y normas de seguridad ya que dependen de cada Estado a donde se desea ingresar.

Un punto que no se puede olvidar son los obstáculos a la inversión directa que tienen que ver con aspectos como: la prohibición de empresas con un cien por ciento de capital extranjero, la obligación de fabricar productos con contenido local y la repatriación de beneficios (Claver Cortez, 2012).

4.6. Objetivos de la internacionalización

El verdadero sentido que tiene una empresa para la internacionalización desde un punto de vista general, puede ser: explotar las oportunidades comerciales en otros países y aprovechar las ventajas de localización para las actividades productivas. Ahora bien, como un verdadero objetivo empresarial está: la inversión directa en el exterior.

Existen tres fuentes básicas para una buena competitividad entre las empresas: el país, el sector y la propia empresa, pero todo esto determinado por otros factores a nombrar; la madurez del producto en el mercado nacional, el crecimiento de la demanda exterior o inexistencia de una demanda interior lo suficientemente sofisticada, la localización de las actividades en una ubicación favorable como puede ser el desarrollo de alguna de las fases del proceso productivo en otros países donde sea más barato.

Pero la localización de la empresa no es solo cuestión de costos, es necesario estar localizada cerca al consumidor para hacer fácil su distribución de acuerdo a la demanda. Prestando más atención en los aspectos de carácter cualitativo, se debe tener presente que el mercado nacional puede quedarse pequeño con la demanda y debe ésta, pasar su producto al exterior y colocar en dicho mercado todo el volumen de producción.

La rivalidad entre competidores ayuda a la internacionalización por dos vías: seguir a un competidor nacional que se ha internacionalizado o contrarrestar el ataque de uno extranjero.

Se debe tener presente que otro motivo que desencadena la internacionalización es la globalización, que puede entenderse como “la unificación del mercado de dos o más países a los efectos prácticos de intercambio comercial y de establecimiento empresarial” (Claver Cortez, 2012)

5. Marco Metodológico

La metodología utilizada se basó en un diagnóstico empresarial, en el cual se identificó claramente como foco de trabajo la potencialidad a la globalización de CognoX, posteriormente se utilizaron los programas Mactor, Micmac y Morphol como herramienta para el análisis prospectivo para la determinación de actores, variables, objetivos y escenarios para plan de internacionalización de la empresa CognoX, lo que nos permitió determinar la ruta estratégica a seguir.

5.1. Diagnóstico

Se utilizó una matriz donde se calificaron de 1 a 5 según su presencia en la organización, aspectos relacionados con variables tales: como análisis de entorno, globalización, modelo de negocio, plataforma estratégica, modelo comercial y mercadeo, estructura organizacional, arquitectura tecnológica, capacidades internas del negocio, modelo financiero, discurso y propiedad intelectual. Dicho herramienta se utilizó con 50 empleados de diferentes áreas en la empresa y en diferentes momentos

Las preguntas realizadas para su calificación fueron las siguientes:

Tabla 1 Matriz diagnostico empresarial

ANALISIS DE ENTORNO
¿Tiene identificado quién es su competencia?
¿Tiene identificado cuáles son los productos o servicios sustitutos de su negocio?
¿Sabe por qué le comprarían a usted sus productos y servicios y no a sus competidores?
¿Conoce los criterios de compra de sus clientes potenciales?
¿Tiene identificadas las amenazas de productos y servicios sustitutos?
¿Conoce en detalle cuáles son los proveedores clave para desarrollar su negocio y ha tenido algún tipo de acercamiento con ellos?
¿Sabe cuál es el nivel de dependencia que tiene con sus deferentes proveedores?
¿Sabe cómo posicionar sus productos acorde a la Matriz Posicionamiento de Mercado BCG?
POTENCIALIDAD DE GLOBALIZACION
¿Tiene análisis de potencialidad de exportación?
¿Conoce por qué su producto puede ser atractivo en un mercado internacional?
¿Sabe cuáles son los mercados que más le comprarían su producto?
¿Qué tan avanzado tiene los trámites para hacer un proceso de exportación de sus productos?
¿Tiene estudio de logística en la composición del pallet e del empaque?
¿Tiene investigación de los registros de salud y de ley requeridos para comercializar los productos?

VALIDACIÓN MODELO DE NEGOCIOS

¿Tiene identificado a sus clientes?
¿Sabe cómo se debe relacionar con sus clientes? ¿Cómo mejoraría las ventas?
¿Tiene definido los canales sobre los cuales entregará su oferta?
¿Tiene definido cómo hace los procesos de cobro? ¿Cómo son los ingresos?
¿Tiene estructurada su oferta de valor? ¿Por qué le comprarían a usted y no a otro?
¿Conoce que necesita su organización para poder entregar la oferta a los clientes? ¿qué pueda dejar de hacer?
¿Sabe qué actividades son las más claves para su organización?
¿Sabe qué procesos son las más claves para su organización?
¿Ha elaborado un diagrama, donde pueda ver visualmente su negocio, con todas las relaciones con sus actores y responsables?

VALIDACIÓN PLATAFORMA ESTRATÉGICA

¿Tiene diferenciada la misión y visión de su empresa?
¿Conoce cuáles son sus fortalezas?
¿Sus fortalezas son iguales a las de sus competidores? ¿Sabe por qué?
¿Tiene definido a dónde quiere llegar su organización a Corto Plazo? 1 Año
¿Tiene definido a dónde quiere llegar su organización a Mediano Plazo? 2 Años
¿Tiene definido a dónde quiere llegar su organización a Mediano Plazo? 3 Años
¿Conoce que es lo que tiene que hacer mañana para que su organización cumpla su visión?
¿Tiene un modelo de indicadores que le permita saber si va por buen camino?
¿Tiene un listado de proyectos o actividades organizacionales para hacer cumplir la visión?

VALIDACIÓN MODELO COMERCIAL Y MERCADEO

¿Tiene estructurado sus procesos de ventas? ¿Tiene un ciclo de ventas definido?
¿Realiza un proceso estructurado de planeación de ventas?
¿Conoce cuáles son sus clientes? ¿Sabe cuál es el cliente más valioso?
¿Atiende diferencialmente a sus clientes según su tipo?
¿Qué tan cercano es su relación con cada uno de sus clientes?
¿Registra todas las actividades que realiza su organización con cada uno de sus clientes?
¿Gestiona bajo un criterio los clientes potenciales en su organización?
¿Tiene estructurado el plan de mercadeo? Sabe a qué clientes le va a llegar con su plan?
¿Sabe cuántas ventas necesita hacer para cerrarla mes? ¿Tiene Indicadores de ventas?
¿Tiene implementado un sistema de CRM?

VALIDACIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿Tiene estructurada una cadena de valor para su organización?
¿Ha pensado como serían los cargos de las personas en su organización?
¿Ha definido las funciones de cada una de las personas que trabajan en su organización?
¿Para usted es importante el Organigrama?
¿Tiene estructurado y caracterizados los procesos de la organización?
¿Ha pensado que debe tener un modelo para la toma de decisiones en su organización?

VALIDACIÓN ARQUITECTURA TECNOLÓGICA

¿Tiene algún personal que esté dedicado al manejo de la información en su organización?
¿Conoce la ley 603 de 2000, sobre derechos de autor?
¿Tiene identificado los diferentes sistemas de información que necesita su Empresa?
¿Tiene Correo Electrónico Corporativo?
¿Tiene Sitio WEB?
¿Tiene Sitio de E-Commerce?
¿Cuenta con una aplicación de software CRM (Administración de las relaciones con los Clientes)?
¿Tiene Software Contable?
¿Tiene Software de Programación de producción?
Tiene definido políticas y procedimientos de respaldo de información
¿Conoce el riesgo de tener la información en sistemas locales?
¿Su organización tiene más de 5 Empleados?
¿La frecuencia de fallas en sus sistemas de información es alta?
¿Está consciente de la dependencia de la información bajo su modelo de negocio?
¿Utiliza software de oficina licenciado?
¿Tiene software que esté basado en bases de datos?
¿Realiza actividades de marketing a través de Internet?

VALIDACIÓN CAPACIDADES INTERNAS DE NEGOCIO

Logística interna o compras
Operaciones de procesamiento de materias primas
Logística externa o distribución
Manejo del talento humano
Marketing y ventas, post-ventas

VALIDACIÓN DE MODELOS FINANCIEROS

Conoce y sabe manejar los conceptos de ingresos y egresos
Flujo de caja libre descontado
Análisis de la capacidad de generación de caja
Capital de trabajo operativo
Proyecciones – presupuestos

DISCURSO

<i>Elevator Pitch</i> : Tiene preparada una descripción de su negocio en 60 Segundos.
<i>One Page</i> : Tiene Preparado en un página quién es y que hace su negocio.
<i>Poster</i> : Tiene un modelo de negocio de una página para describir su empresa.
Tiene un proceso definido para asimilar los cambios de su modelo de negocio.

PROPIEDAD INTELECTUAL

¿Su organización posee patentes obtenidas o en proceso ante la oficina de registro?
¿Los productos de su organización están basados en licencias de tecnología?
¿Los productos de su organización son desarrollos propios?
¿Los desarrollos propios son susceptibles de protección?

Fuente: Basada en la matriz de diagnostico empresarial

5.2. Herramienta prospectiva

Inicialmente y después de hacer un análisis detallado de la situación de la empresa CognoX, se logró identificar el principal problema de la empresa, y de las posibles soluciones aplicables al problema planteado, se seleccionó la del diseño e implementación de un plan de internacionalización empresarial, que le permita a la empresa posicionarse y acceder a nuevos mercados para así diversificar la fuente de su clientela lo que se traduce en el incremento de los mismos.

Teniendo en cuenta este problema y la solución propuesta, procedimos entonces, a realizar un análisis prospectivo de la solución, con el fin de determinar cuál es el escenario deseado en el cual la empresa pueda solucionar el problema planteado de la manera más rápida y eficiente, y determinar, según ese escenario, cuáles serían las mejores estrategias para el desarrollo de la solución.

El análisis prospectivo utilizando el software Mactor, Micmac y Morphol es una herramienta que ofrece la posibilidad de describir un sistema con una matriz que relaciona todos los elementos constitutivos. (Prospectiva.eu, 2105)

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

La primera etapa consiste en determinar las variables internas y externas que caracterizan el sistema y su entorno, es indispensable la descripción detallada de las variables para facilitar el análisis prospectivo completo. (Ver tabla 3)

Variables prospectivas:

- ✓ Capacidad instalada
- ✓ Innovación e Investigación
- ✓ Crecimiento controlado del mercado objetivo
- ✓ Mano de obra capacitada y disponible
- ✓ Calidad Productos
- ✓ Relacionamiento estratégico
- ✓ Capacidad financiera

Luego de determinar las variables se establece la matriz de análisis estructural, la cual relaciona las variables en columnas y filas, asignado de manera cualitativa de la siguiente manera: Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4). (Prospectiva.eu, 2105)

Al realizar el análisis estadístico el resultado son las variables estratégicas, las cuales, luego del relacionamiento prospectivo con los actores determinados, arrojaran como resultado los posibles escenarios a los que nos enfrentamos (Ver tabla 5).

6. Recolección y compilación de datos

6.1. Resultado diagnóstico

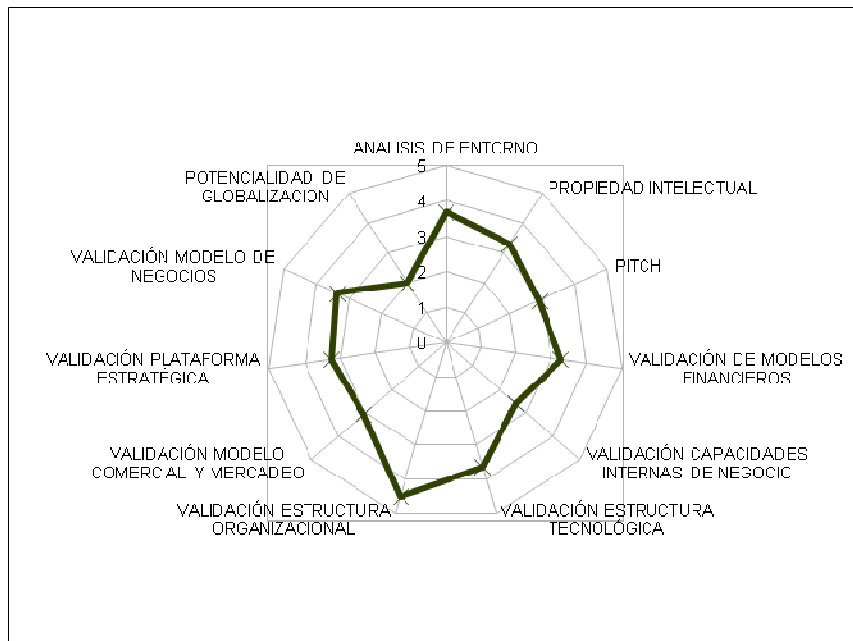
El problema actual de la empresa CognoX, es el alto índice de dependencia que tiene la empresa con los pocos clientes actuales. Según la matriz de calificación, se pudo llegar a determinar que por su calificación baja (2) CognoX tiene potencialidad a la globalización (ver tabla 2) lo que muestra de manera reafirmante la necesidad del plan de internacionalización para el aumento en las ventas.

Tabla 2 Resultado Matriz diagnostico

Resultados Matriz calificación de variables		Evaluación
ANALISIS DE ENTORNO	3.7	Medio
POTENCIALIDAD DE GLOBALIZACION	2.0	Bajo
VALIDACIÓN MODELO DE NEGOCIOS	3.4	Medio
VALIDACIÓN PLATAFORMA ESTRATÉGICA	3.3	Medio
VALIDACIÓN MODELO COMERCIAL Y MERCADEO	3.1	Medio
VALIDACIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	4.5	Alto
VALIDACIÓN ESTRUCTURA TECNOLÓGICA	3.6	Medio
VALIDACIÓN CAPACIDADES INTERNAS DE NEGOCIO	2.6	Medio
VALIDACIÓN DE MODELOS FINANCIEROS	3.3	Medio
PITCH	2.9	Medio
PROPIEDAD INTELECTUAL	3.3	Medio

Fuente: Elaboración Propia

Figura 4 Diagrama diagnostico



Fuente: Elaboración Propia

Se puede concluir que la potencialidad de la globalización es uno de los puntos estratégicos que se deben reforzar cuya solución propuesta es la del diseño e implementación de un plan de internacionalización empresarial, motivo por el cual, procederemos a buscar entonces cuál es la mejor manera de diseñar e implementar este plan y cuáles serán las estrategias a seguir para el cumplimiento de los objetivos de dicho plan.

6.2. Análisis prospectivo

Actualmente las exportaciones constituyen una gran oportunidad de crecimiento económico y desarrollo para naciones y comerciantes de todo el mundo; las estadísticas internacionales muestran como año tras año, la línea de crecimiento del comercio internacional se ubica en mejores posiciones incentivando cada vez más a productores y comerciantes.

Esta revolución mundial de carácter comercial, estimula entre otras, la cultura de la productividad, de la innovación y de la incorporación de nuevas tecnologías; y a su vez, obliga tanto a los gobiernos como a los empresarios a buscar alternativas idóneas y eficaces, que les permitan ampliarse a nuevos mercados de manera competitiva.

Colombia no ha sido ajeno a los efectos derivados de las constantes transformaciones mundiales, y tanto el Gobierno como los empresarios, han tratado de implementar estrategias conjuntas en busca de lograr un mejor posicionamiento dentro del mercado internacional, situación que se ha presentado con especial fuerza en algunos de los sectores económicos más importantes del país; pero también desde hace algunas décadas, se ha tratado de impulsar nuevas industrias nacionales como lo es la industria del software.

Igualmente es necesario entender que hoy en día, los negocios internacionales, se han convertido en una herramienta necesaria a la cual deben acudir todos aquellos empresarios que sueñan con la expansión, el desarrollo y la supervivencia de sus negocios; el auge de las telecomunicaciones y la creciente proliferación de los procesos de regionalismo y de regionalismo abierto, hacen cada vez más imperante, la participación de los comerciantes en el mercado internacional, pero esta decisión, debe ser pensada de una manera rápida y estratégica, pues como es bien sabido, el mundo del comercio internacional no es fácil, y el reto de las empresas no está solo en ingresar en él, sino en ingresar de manera competitiva y eficiente para no desaparecer en el intento, direccionando sus negocios de manera estratégica y acertada.

Para el caso en particular de Colombia, la decisión no es fácil; esto teniendo en cuenta la inestabilidad de Política Económica imperante en nuestro país desde hace varias décadas, situación que ha contribuido claramente a la baja competitividad de las empresas colombianas de los diferentes sectores; a la mala focalización de los recursos provenientes de subsidios estatales y al poco interés de inversionistas nacionales y extranjeros de direccionar sus recursos para potencializar el mercado colombiano.

No obstante lo anterior, en los últimos años, se puede vislumbrar con claridad, un creciente interés del Gobierno y de los empresarios colombianos, por impulsar la industria del software y las tecnologías de la información y la comunicación (tics) en nuestro país, a través de la inversión y de la generación de nuevas políticas públicas, orientadas precisamente al crecimiento y a la potencialización de este sector; situación que se torna muy atractiva para los inversionistas nacionales y extranjeros, y que lentamente se ha convertido para el gobierno nacional en una nueva alternativa de desarrollo, la cual es transversal a todos los sectores económicos pues entre otras cosas les permite explorar nuevas herramientas de transformación productiva que se traducen inmediatamente en incremento de la competitividad nacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, y las investigaciones previas realizadas, se considera importante, realizar el presente análisis prospectivo con el fin de establecer las estrategias adecuadas para la solución del problema planteado.

En este análisis prospectivo se hará análisis de las variables prospectivas, los actores, se determinarán los posibles escenarios y se analizarán las estrategias a seguir.

6.2.1. Variables

Análisis de las variables

Conforme a lo evidenciado en el software Influence/Dependence map de prospectiva, se puede identificar con claridad que las variables prospectivas más influyentes de cara a la internacionalización (ver tabla 3), son mano de obra, la capacidad instalada y la calidad del producto sin dejar de lado otras que también aparecen como influyentes; la innovación e investigación y el relacionamiento estratégico, las cuales deben tenerse muy en cuenta al momento de determinar las estrategias ideales.

Tabla 3 Variables prospectiva

VARIABLE	DESCRIPCIÓN	OBJETIVO
Capacidad instalada	Capacidad en infraestructura tecnológica, laboral y administrativa de la empresa	Mejorar la capacidad instalada de la empresa que les permita llevar a cabo las actividades del plan exportador y afrontar con suficiencia los retos que esto representa.
Innovación e Investigación	Incluye todos los procesos de investigación e innovación necesarios para el desarrollo de soluciones eficientes.	Avanzar en los procesos de investigación e innovación con el fin de garantizar la calidad de los productos y servicios y de dar valor agregado a los clientes potenciales.
Crecimiento controlado del mercado objetivo	Se refiere al ingreso controlado de la empresa a nuevos mercados	Implementar controles en las estrategias que nos permitan evitar un crecimiento desmesurado de los clientes de la empresa.
Mano de obra capacitada y disponible	Personas con el perfil adecuado, disponibles para el desarrollo de los proyectos	Garantizar la vinculación de mano de obra adecuada para la ejecución de los procesos productivos.
Calidad Productos	Calidad de los productos que se desarrollan	Garantizar la calidad de los productos y servicios independientemente de la cantidad de producción.
Relacionamiento estratégico	Relaciones corporativas y gubernamentales de carácter nacional e internacional	Establecer una red estratégica de proveedores, clientes y asociados estratégicos que garanticen el posicionamiento y productividad de la empresa.
Capacidad financiera	Capacidad monetaria para sufragar los gastos y las inversiones	Garantizar el ingreso de los recursos económicos necesarios para la ejecución de las actividades propuestas en el plan.

Fuente: Elaboración Propia

Ahora bien, se puede evidenciar que la variable de crecimiento controlado, otra de las variables que luego de su ponderación estratégica en el software aparece con un nivel de influencia bajo, no puede ser dejada por fuera de la estrategia, ya que podría convertirse más adelante, en una variable capaz de darle una dirección negativa a los resultados obtenidos con la ejecución del plan.

Así las cosas, y teniendo como base la influencia o no de las variables en el caso planteado, enfocamos las estrategias en alcanzar los objetivos establecidos para las variables más influyentes, es decir, se considerò de suma importancia, lograr encontrar y garantizar la permanencia de mano de obra calificada, adecuar la empresa con la capacidad instalada necesaria para el desarrollo del proyecto y para el manejo de los resultados obtenidos en el mismo, mantener y mejorar la calidad del producto.

Por otro lado, fuè necesario, no dejar de lado, el logro de los objetivos relacionados con las otras variables influyentes, pues de una u otra manera, estas pueden contribuir directamente con el logro de los objetivo de la internacionalización.

Teniendo en cuenta lo dicho en el párrafo anterior, se considerò necesario, incluir dentro de las estrategias seleccionadas, alternativas que permitan mejorar los procesos de investigación e innovación en la empresa y realizar una red de socios estratégicos que les permitan desarrollar el proyecto de una manera más eficiente y eficaz.

Ahora bien, no es suficiente a nuestro parecer, direccionar las estrategias hacia el logro de los objetivos antes señalados, si no se tiene en cuenta la convergencia de los objetivos de los diferentes actores y su nivel de influencia, pues al seleccionar los actores que harán parte activa de la estrategia, se debe hacer lo posible por seleccionar aquellos que teniendo una gran influencia sobre el objetivo esperado, presenten convergencia con los objetivos de los demás participantes estratégicos.

6.2.2. Actores

Análisis de los actores

Conforme a los datos arrojados por las matrices del software utilizado, y en especial conforme a los resultados de la “Matrix of direct and indirect influencia”, se realizò el siguiente análisis:

En primer lugar, los actores con mayor influencia son en su orden CognoX, seguidos por el gobierno, clientes y socios estratégicos; mientras que los actores con menor influencia son proveedores y universidades (ver tabla 4).

Tabla 4 Actores prospectiva

ACTOR	OBJETIVO
COGNOX	Aumentar el número de clientes actuales de la empresa.
UNIVERSIDADES Y CENTROS DE INVESTIGACIÓN	Mejorar la calidad de la educación, posicionarse en el ranking mundial en materia de investigación e innovación, tener egresados con altas capacidades laborales y adecuadas para el mercado actual.
GOBIERNO NACIONAL	Mejorar la calidad de vida de los colombianos y aumentar los ingresos de los empresarios nacionales.
CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES	Recibir productos y servicios de alta calidad
PROVEEDORES	Incremento de producción por parte de sus clientes.
SOCIOS ESTRATEGICOS	Facilitar el comercio internacional y posicionar el mercado del software en el mundo.

Fuente: Elaboración Propia

Adicionalmente, en relación con los actores, se considerò vital, hacer un análisis previo de la convergencia o no de los objetivos de éstos entre si, lo anterior teniendo en cuenta, que, en la medida en que los actores participantes, tengan objetivos convergentes, se tendrán mayores posibilidades de aplicar las estrategias seleccionadas de manera más eficiente y eficaz.

Así las cosas, y con base en los datos ingresados en las matrices, se piensa que los actores que tienen objetivos convergentes completamente entre sí son: CognoX, proveedores y gobierno, por lo que las estrategias en principio, deberían enfocarse al cumplimiento del objetivo mirado desde la visión de estos dos y se debe hacer un esfuerzo especial, para que sean estos mismos los protagonistas de la estrategia.

No obstante lo anterior, del análisis, se evidenció claramente que, el nivel de convergencia de los actores mencionados, con otros actores como las universidades, los socios estratégicos y los clientes potenciales, es igualmente muy alto, motivo por el cual, podrían ser tenidos en cuenta para que sean actores activos indirectos dentro de la estrategia seleccionada.

De lo anterior se pudo concluir, que al momento de establecer las estrategias, se deben considerar como actores estratégicos, aquellos que tienen un mayor nivel de influencia y que presentan entre ellos un mayor nivel de convergencia; lo que facilitaría de una u otra manera el logro de los objetivos propuestos.

6.2.3. Escenarios

Según las probabilidades ingresadas y las hipótesis propuestas en la matriz morfológica (Análisis prospectivo), como resultado el software arrojó 4.096 escenarios diferentes, de los cuales seleccionamos para el análisis los 4 de mayor incidencia en el programa MORPHOL¹ (Ver tabla 5):

Tabla 5 Escenarios prospectiva

VARIABLES ESTRATÉGICAS	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3	Escenario 4
MANO DE OBRA	Baja cantidad de mano de obra calificada	Mano de obra calificada disponible	Baja cantidad de mano de obra calificada	Baja cantidad de mano de obra calificada
CAPACIDAD INSTALADA	Suficiente capacidad instalada	Suficiente capacidad instalada	Suficiente capacidad instalada	Suficiente capacidad instalada
CALIDAD DEL PRODUCTO	Altos estándares de calidad.	Altos estándares de calidad.	Altos estándares de calidad.	Altos estándares de calidad.
INVESTIGACION E INNOVACIÓN	Alto nivel de I/I	Alto nivel de I/I	Existen procesos de I/I	Alto nivel de I/I
CAPACIDAD FINANCIERA	Suficiente capacidad financiera	Suficiente capacidad financiera	Suficiente capacidad financiera	Insuficiente capacidad financiera
RELACIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Hay socios E	Hay socios E	Hay socios E	Hay socios E

Fuente: Elaboración Propia

¹ MORPHOL: software de prospectiva para el análisis de posibles escenarios

El escenario ideal definido y que sustenta las estrategias propuestas a continuación, es el escenario 2, donde las variables más influyentes, presentan un mejor escenario: se cuenta con mano de obra calificada, capacidad instalada adecuada, productos con altos estándares de calidad, alto nivel en los procesos de investigación e innovación y capacidad financiera para la ejecución del proyecto.

6.3. Estrategias

Según el análisis realizado de las variables, los actores y objetivos, teniendo como base los escenarios propuestos, y en especial el seleccionado para esta consultoría, seleccionamos las estrategias que se debían desarrollar en la ejecución del plan de internacionalización.

Para determinar las estrategias, tomamos las variables estratégicas, analizamos su nivel de convergencia con los actores para determinar los responsables y el nivel de convergencia con los objetivos para determinar las acciones.

Con el equipo de trabajo, se realizó un análisis de causa efecto de cada una de las variables estratégicas (Ver tabla 6), para determinar las estrategias a implementar por cada variable, por actor y por objetivos, de esta manera, pudimos determinar que las estrategias adecuadas para la ejecución del plan de internacionalización de CongnoX S.A.S, son las siguientes:

- Realización de proyecto de captación y retención de mano de obra calificada.
- Realización de proyecto de adecuación y modernización de las instalaciones de la empresa.
- Realización de proyecto de reestructuración interna de la compañía direccionada a mantener y/o mejorar los estándares de calidad de los productos.
- Realizar proyecto de fomento de procesos de investigación e innovación con resultados tangibles para la empresa.
- Realizar proyecto de relacionamiento estratégico para la compañía.

Con las estrategias planteadas, consideramos que se puede incrementar el número de clientes de la empresa hasta límites sostenibles en aproximadamente un año de gestión.

Igualmente y es importante aclarar, que aunque se tuvo en cuenta de manera principal para la elaboración de las estrategias, a los actores más influyentes y su relación con las variables más importantes, para el caso en cuestión, se debe recordar, que todas las variables tienen un gran nivel de influencia entre sí.

Tabla 6 Estrategia prospectiva

VARIABLES ESTRATÉGICAS	ESTRATEGIA
MANO DE OBRA CALIFICADA	Realización de proyecto de captación y retención de mano de obra calificada.
CAPACIDAD INSTALADA	Realización de proyecto de adecuación y modernización de las instalaciones de la empresa.
ALTOS ESTANDES DE CALIDAD	Realización de proyecto de reestructuración interna de la compañía direccionada a mantener y/o mejorar los estándares de calidad de los productos.
ALTO NIVEL DE I/I	Realizar proyecto de fomento de procesos de investigación e innovación con resultados tangibles para la empresa.
RELACIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Realizar proyecto de relacionamiento estratégico para la compañía.

Fuente: Elaboración Propia

7. Análisis e interpretación de resultados

Frente al caso en particular, es importante resaltar, que la industria del Software en Colombia, ha iniciado un proceso ascendente que facilita el crecimiento de este tipo de empresas y que gracias al buen manejo de nuevos entornos tecnológicos que son competencia casi exclusiva de las empresas de tecnología, se pueden encontrar herramientas que facilitarán en gran medida el logro de los objetivos de proceso de internacionalización de la empresa CognoX y que permiten la optimización de las actividades propuestas en la ruta de soluciones.

Después del estudio realizado a la empresa CognoX S.A.S, y de determinar sus deficiencias y problemáticas, se considera que para lograr la optimización de los recursos de la empresa, y para alcanzar la internacionalización de la compañía, es necesario, enfocarse básicamente en cinco componentes específicos que son: 1) garantizar la calidad y estabilidad de mano de obra calificada, 2) mejorar la capacidad instalada, 3) garantizar altos estándares de calidad, 4) mantener un alto nivel de investigación e innovación en la compañía y 5) iniciar un verdadero proceso de relacionamiento estratégico tanto en el ámbito nacional, como internacional.

Cuando se habla del primer componente, es necesario tener presente, que en la empresa se han evidenciado falencias en esta área, en primer lugar, porque la mano de obra calificada es rotativa, lo que no permite garantizar la continuidad y agilidad en los procesos; y por otro lado se evidencia una dificultad en la consecución de esta mano de obra, dificultad que es generalizada en la industria de software, ya que la demanda principalmente en materia de desarrolladores es muy alta, pero que para el caso en particular de CognoX, se incrementa, ya que la capacidad financiera, no les permite ofrecer los salarios elevados que ofrecen otras empresas de la industria para el personal calificado de esta área.

Así las cosas, consideramos que es necesario solucionar esta problemática, iniciando con actividades urgentes como la celebración de convenios con diferentes universidades públicas y privadas del país, con el objetivo de garantizar que los egresados de las universidades nacionales, sean calificados y perfilados para realizar las actividades cotidianas de la empresa; crear incentivos laborales y salariales que permitan aumentar

los índices de estabilidad laboral en la empresa y proponer la subcontratación como alternativa adecuada para garantizar la mano de obra calificada para casos específicos de gran importancia en la empresa.

En segundo lugar, en relación con el componente de capacidad instalada, se cree necesario, hacer una revisión de los puestos de trabajo y de las locaciones, esto con el fin, no solo de que los empleados se sientan más felices en su espacio, sino también con la finalidad, de que la empresa se encuentre locativamente preparada para los retos derivados de los proceso de internacionalización que se avecinan.

Por otro lado, es importante resaltar, que a pesar de ser el componente de altos estándares de calidad, una de las fortalezas de la empresa, es necesario, realizar todas las acciones necesarias, tendientes a garantizar que estos estándares se mantengan o mejoren para así poder mantener los clientes actuales, y facilitar el incremento de la demanda. Así las cosas, se estima necesario realización de manuales de procesos y procedimientos que permitan garantizar la permanencia del conocimiento en la empresa independiente de la rotación del personal y la realización de auditorías internas de calidad, que permitan detectar a tiempo las falencias en procesos o procedimientos que puedan afectar la calidad de los productos.

Seguidamente y teniendo en cuenta el objeto social de la empresa, se considera de especial importancia, garantizar que la investigación y la innovación, se constituyan como dos pilares fundamentales dentro de la empresa, esto teniendo en cuenta que las necesidades sociales en materia tecnológica no permiten que las empresas de la industria de software puedan permanecer por mucho tiempo si no garantizan la elasticidad y la innovación en todos sus productos.

Teniendo en cuenta lo anterior, consideramos necesario, crear un programa de incentivos institucionales para premiar la innovación y la investigación en la empresa, adicionalmente, se deben celebrar convenios de prácticas profesionales y pasantías con universidades nacionales e internacionales que permitan incrementar la creatividad y la innovación desde perspectivas jóvenes cada año; adicionalmente, se estima importante, crear un departamento de investigación e innovación que permita mejorar los índices de investigación y nuevas creaciones en la empresa, y patrocinar un evento nacional, dirigido a capturar talentos innovadores que presenten los mejores proyectos que pueda desarrollar la empresa.

Como último componente de la estrategia, tenemos el relacionamiento estratégico, el cual creemos de vital importancia, cuando de procesos de internacionalización y de crecimiento empresarial se trata.

El relacionamiento estratégico, ha cobrado especial importancia en los últimos años, no solo porque permite intercambiar experiencias y conocimiento con otras empresas y entidades, sino porque se constituye como una importante herramienta para que la empresa pueda de una manera rápida y eficiente, posicionarse en un mercado determinado, maximizando los recursos y disminuyendo los costos. Así las cosas, es importante que la empresa, cree un departamento de mercadeo y relaciones internacionales que le permita abrirse a nuevos mercados y cautivar nuevos clientes; igualmente es importante que la empresa participe y realice ruedas de negocios en las cuales pueda hacerse conocer y hacer conocer sus productos para posicionar la empresa mediante la realización de convenios estratégicos con entidades especializadas en las diferentes áreas, que les permita participar en proyectos nacionales e internacionales, de una forma más competitiva, con la colaboración y acompañamiento de los expertos en el tema (Ver tabla 7).

8. Ruta de Soluciones

8.1. Formulación de la ruta de soluciones

Tabla 7 Formulación de la ruta de soluciones

VARIABLES ESTRATÉGICAS	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	OBJETIVO	RESULTADOS
MANO DE OBRA CALIFICADA	Realización de proyecto de captación y retención de mano de obra calificada.	Celebración de convenios con diferentes universidades públicas y privadas.	Garantizar que los egresados de las universidades nacionales sean calificados y perfilados para realizar las actividades cotidianas de la empresa.	Aumento de oferta de mano de obra calificada en el país.
		Modificación RIT y manual de procedimientos contractuales.	Incentivar la estabilidad de la mano de obra dentro de la empresa y la subcontratación de procesos.	Estabilidad de los trabajadores del planta y aumento de contratos de prestación de servicios.
		Realización convenio PSL.	Incentivar la subcontratación, y garantizar la participación de personal externo calificado en los procesos empresariales.	Celebración del convenio
CAPACIDAD INSTALADA	Realización de proyecto de adecuación y modernización de las instalaciones de la empresa.	Reformas locativas	Incrementar la n de cubículos disponibles en la empresa y mejorar los espacios laborales.	Capacidad instalada para la ejecución del proyecto.
ALTOS ESTANADES DE CALIDAD	Realización de proyecto de reestructuración interna de la compañía direccionada a	Realización de manuales e proceso y procedimientos.	Garantizar la permanencia del conocimiento dentro de la empresa sin importar la rotación de personal, manteniendo los mismos estándares de calidad.	Manual.

	mantener y/o mejorar los estándares de calidad de los productos.	Programar auditorías internas periódicas de procesos, procedimientos y productos.	Detectar a tiempo problemas en los procesos y procedimientos para garantizar la calidad del producto.	Realización de 3 auditorias en el año
ALTO NIVEL DE I/I	Realizar proyecto de fomento de procesos de investigación e innovación con resultados tangibles para la empresa.	Establecer programa de incentivos para las soluciones más innovadoras.	Incentivar la creación de soluciones novedosas.	Entrega documento con plan de incentivos
		Celebrar convenios con centros de investigación de universidades nacionales.	Incrementar los procesos de investigación en la empresa.	Convenios celebrados
		Celebrar convenios de prácticas profesionales con universidades nacionales.	Incrementar la innovación y la creatividad en los procesos de la empresa.	Convenios celebrados
		Realizar convocatoria anual “ premio COGNOX “ a la investigación en innovación en el área de ciencia y tecnología.	Incrementar los proyectos innovadores y la investigación dentro de la empresa.	Realización 1 evento al año .
		Creación departamento de Investigación e innovación	Mejorar los índices de investigación e innovación dentro de la empresa.	Creación del departamento
RELACIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Realizar proyecto de relacionamiento estratégico para la compañía.	Creación departamento de mercadeo y relaciones internacionales.	Iniciar proceso de relacionamiento estratégico que le permita a la empresa posicionarse en el mercado internacional.	Creación del departamento
		Realización de ruedas de negocios en el año.	Iniciar proceso de relacionamiento estratégico que le permita a la empresa posicionarse en el mercado internacional.	Realización 3 ruedas de negocio en el año
		Participación en las ferias internacionales de ciencia y tecnología.	Iniciar proceso de relacionamiento estratégico que le permita a la empresa posicionarse en el mercado internacional.	Participación en 6 ferias internacionales y 3 nacionales.
		Realización convenio con Fedesoft , Microsoft, PCL y otros.	Iniciar proceso de relacionamiento estratégico que le permita a la empresa posicionarse en el mercado internacional.	Convenios celebrados

Fuente: Elaboración Propia

9. Presupuesto Ruta de soluciones

9.1. Resumen Presupuesto

A continuación se muestra el resumen del presupuesto que se necesitará para la implementación del plan de internacionalización empresarial durante un año.

Fecha inicio: 1 de enero 2017

Fecha Finalización: 31 Diciembre 2017

Tabla 8 Resumen presupuesto

Concepto	Valor
Convenios , ferias y eventos	\$ 735,000,015
Manuales, programa de incentivos y CRM ²	\$ 275,000,000
Reforma Locativa	\$ 140,000,000
Creación departamentos	\$ 40,000,000
Auditoría interna	\$ 12,000,000
Nomina nuevos departamentos	\$ 108,000,000
Total Plan estratégico	\$ 1,310,000,015

Fuente: Elaboración Propia

En este resumen se detalla la inversión que se debe realizar por rubro genérico, para identificar claramente cuál será la implicación monetaria para llevar a cabo la totalidad del plan estratégico.

Como mayor inversión se identifica la realizada en los convenios, ferias y eventos, teniendo coherencia con la necesidad de ampliar la demanda de los productos de CognoX en un sector más amplio de la economía, teniendo como objetivo dar a conocer las líneas de negocio.

² CRM: customer relationship management

En la siguiente tabla se ve con detalle la inversión que se debe realizar por cada actividad del plan de internacionalización empresarial discriminada por el costo que cada una tendría mes a mes, durante el periodo de duración de la implementación.

Tabla 9 Presupuesto ruta de soluciones

ACTIVIDAD	TIEMPO	TOTAL
Celebración de convenios con diferentes universidades públicas y privadas.	1 mes – inicia en marzo de 2017	\$ 2,000,000
Modificación RIT y manual de procedimientos contractuales.	1 mes inicia en febrero de 2017	\$ 6,000,000
Realización convenio PSL.	2 meses - inicia en febrero 2017.	\$ 8,000,000
Reformas locativas	2 meses- inicia noviembre de 2017.	\$ 140,000,000
Realización de manuales de proceso y procedimientos.	1 mes – inicia ene 2017.	\$ 40,000,000
Programar auditorías internas periódicas de procesos, procedimientos y productos.	1 año. Inicia desde enero de 2017.	\$ 12,000,000
Establecer programa de incentivos para las soluciones más innovadoras.		\$ 4,000,000
Celebrar convenios con centros de investigación de universidades nacionales.	6 meses – inicia enero de 2017	\$ 12,000,000
Celebrar convenios de prácticas profesionales con universidades nacionales.	6 meses – inicia enero de 2017	\$ 12,000,000
Realizar convocatoria anual “premio COGNOX “a la investigación en innovación en el área de ciencia y tecnología.	8 meses – inicia enero de 2017	\$ 221,000,000
Creación departamento de Investigación e innovación	1 mes – inicia enero de 2017	\$ 20,000,000
Creación departamento de mercadeo y relaciones internacionales.	1 mes – inicia enero de 2017	\$ 20,000,000
Realización de ruedas de negocios en el año.	1 año – inicia enero de 2017.	\$ 150,000,000
Participación en las ferias internacionales de ciencia y tecnología.	1 año – inicia enero de 2017.	\$ 300,000,000

Realización convenio con Fedesoft , Microsoft, PCL y otros.	6 meses – inicia enero de 2017	\$ 30,000,000
Creación de una CRM	3 meses - inicia enero 2017	\$ 225,000,000
Nomina departamento I+i	1 año - inicia enero 2017	\$ 60,000,000
Nomina departamento mercadeo y relaciones internacionales	1 año - inicia enero 2017	\$ 48,000,000
Costo total		\$ 1,310,000,000

Fuente: Elaboración propia

10. Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Conclusiones

La Empresa CognoX, es una empresa sólida, perteneciente a la creciente industria del software, que maneja altos estándares de calidad y con un equipo de trabajo eficiente, competente y comprometido con el crecimiento de la empresa.

Igualmente, cuenta con capacidad instalada adecuada y liquides suficiente para atender las necesidades de sus clientes actuales; son reconocidos en el mercado nacional y se han valido durante estos años del sistema de referenciación para acceder a nuevos mercados.

Aunque en la actualidad no cuentan con un departamento de mercadeo y no realizan actividades tendientes a captar nuevos clientes ni nuevo mercado, los ingresos que tienen de sus clientes actuales, son suficientes para el sostenimiento de la empresa y para repartir buenas utilidades.

Los clientes actuales de CognoX, son en su mayoría grandes empresas, que pagan grandes sumas de dinero año tras año; esta situación que en principio es beneficiosa, puede convertirse en una gran debilidad de la empresa, ya que la falta de uno de ellos podría ocasionar una crisis económica en la compañía. Adicionalmente la poca variedad de clientes, puede hacer también que la empresa pueda iniciar una tendencia a estancarse en materia de innovación y de creación de nuevas soluciones orientadas a otro tipo de mercado.

Igualmente, podemos concluir, que la empresa actualmente no se encuentra preparada para satisfacer un aumento significativo de su clientela no solo por su infraestructura física, sino principalmente por la falta de personal de planta capacitado que pueda desarrollar los proyectos de manera eficiente y competente garantizando el sostenimiento de los estándares de calidad de la compañía.

10.2. Recomendaciones

Teniendo en cuenta el análisis realizado a la empresa y al mercado en general, recomendamos como solución óptima al problema encontrado, la realización del plan de internacionalización propuesto, enfocado, a la consecución de nuevos clientes y a la conquista de nuevos mercados internacionales, con la finalidad de garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa.

Este plan de internacionalización debe realizarse, teniendo en cuenta unas actividades preparatorias, que le permitan a la empresa afrontar el plan sin inconvenientes y obtener los mejores resultados del mismo, adicionalmente, es necesario plantear las actividades dentro del plan, de tal manera que le permita a la empresa garantizar un crecimiento controlado y seguro, para evitar que se desborde la capacidad de atención de la empresa.

Presentación de Consultores

Diana Carolina Torres García

Dirección: Carrera 66 B N 32 C 41

Teléfono: 3162990 – 3015592560

e-mail: caroltogar@yahoo.es

Perfil Profesional

Abogada titulada, especialista en derecho comercial y en gerencia pública, con experiencia en las áreas de administración pública, contratación estatal, control y formulación; y ejecución de programas y proyectos. Igualmente con cuatro años de experiencia en el ejercicio de la docencia universitaria en las áreas de derecho comercial y de los negocios.

Educación

Abogada de la universidad Pontificia Bolivariana, especialista en derecho comercial de la misma universidad; especialista en Gerencia de la Universidad Méndez de Pelayo (España) y candidata a Magister de la Institución Universitaria ESUMER. Con diplomados en docencia universitaria, contratación estatal, cooperación internacional y gestión por resultados entre otros.

Trayectoria Profesional

- Contralora Provincial de Antioquia – CGR (sept 2012 – actualmente).
- Directora de cooperación y convenios internacionales – Gobernación de Antioquia (abril 2011- julio 2012).
- Secretaria de Equidad de Género – Municipio de Envigado (sept 2009- ene 2011).
- Asesora Jurídica - Concejo de Envigado (enero 2008 – sept 2009)

- Directora de proyectos ICBF (junio 2006 – ene 2008)
- Asesora Jurídica- CAFÉ (2004-2006)

Proyectos e Investigaciones

- El Comercio Electrónico y la Convención de Viena sobre compraventa Internacional – UPB 2009.
- La Fiducia Mercantil en Colombia – UPB 2010
- Programa de fortalecimiento empresarial – Municipio de Envigado 2011
- Proyecto Envigado con rostro de Mujer – Municipio de Envigado 2012

Margarita Agudelo Gómez

Dirección: Calle 46 sur No. 46c-100 Apto. 928

Teléfonos: 3799494 -30126194611

Correos electrónicos: margara656@gmail.com

Perfil Profesional

Ingeniera Administradora, con experiencia en formación de emprendedores y en el fomento de la innovación en estudiantes de pregrado, con conocimiento en sistemas de administración pública enfocada a la salud. Domina el inglés y ha vivido por fuera del país. Cuenta con sólidos valores familiares, éticos y morales. Con gran interés en profundizar en temas de gestión del conocimiento y desarrollo sostenible.

Formación Académica

Ingeniería Administrativa Envigado, Colombia

Escuela de Ingeniería de Antioquia (Julio 2010)

Maestría en Negocios Internacionales Medellín, Colombia

Institución Universitaria Esumer (Actualmente)

Experiencia Profesional

Coordinadora de emprendimiento Medellín, Colombia

Institución Universitaria Esumer (Agosto 2011-Octubre 2012)

Lideraba la Política Pública de Emprendimiento, aplicando todas las herramientas de planeación estratégica para consolidar y generar un pensamiento emprendedor dentro de la comunidad institucional Además de fomentar la Cultura emprendedora propiciando unidades productivas en el tiempo.

Asistente unidad académica Medellín, Colombia

Escuela de ingeniería de Antioquia (Octubre 2012)

Lidera la planeación estratégica de los semestres, tanto académica como administrativamente, aplicando todas las herramientas para consolidar y generar las condiciones óptimas para que los estudiantes tengan un desarrollo satisfactorio de sus actividades académica.

11. Carta de aprobación CognoX

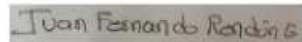
Medellín, 18 de agosto de 2013

Señores
ESUMER

ASUNTO: Autorización trabajo de grado

Por medio de la presente emitimos nuestra aceptación para que las estudiantes de la Maestría de Negocios Internacionales, Diana Carolina Torres García identificada con cc 1.032.257.309 y Margarita María Agudelo Gómez, identificada con cc 1.040.731.092 realicen para la empresa COGNOX S.A.S un trabajo de consultoría conforme a los lineamientos de la Institución Universitaria ESUMER.

Cordialmente,



Juan Fernando Rendón García
Gerente de Mercadeo y Calidad

12. Fuentes Bibliográficas

- Camara de comercio de Valencia . (Agosto de 2013). *Camara de comercio de Valencia*.
Obtenido de
http://www.camaravalencia.com/internacional/docs/becarios/Colombia_NOTA_SECTORIAL_SOFTWARE.pdf
- Cano, M. J. (febrero de 2010). *Escuela de organización industrial*. Obtenido de
<https://www.eoi.es/>
- Centros Europeos de empresas innovadoras de la comunidad Valenciana. (2011). *Plan de internacionalización de empresas* . Valencia : Centros Europeos de empresas innovadoras de la comunidad Valenciana.
- CEPAL. (2010). *La inversión extranjera directa en la industria del software en América Latina*. Naciones Unidas.
- Claver Cortez, E. (2012). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Alicante: Club Universitario, Universidad de Alicante.
- Duarte, L., & Gonzalez, C. (Mayo de 2015). *Colombia de Cara al nuevo regionalismo renovado: La Alianza del Pacífico*. Obtenido de
https://www.researchgate.net/publication/277977634_Colombia_de_Cara_al_nuevo_regionalismo_renovado_La_Alianza_del_Pacifico
- Hernández Cobos, J. (2013). *ros en el año 2011, con el segmento de servicios de TI (incluyendo la externalización de procesos*. Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Mumbai.
- International Datacasting Corporation. (Mayo de 2014). *IDC*. Obtenido de
<http://www.bnamericas.com/>
- Oficina Comercial de ProChile en Brasil. (2012). *Estudio de Mercado Servicios de Tecnología de la Información en Brasil*.
- Oficina Comercial de ProChile en Miami. (2013). *Estudio de Mercado de Servicios i + e “Tecnologías de información: Servicios de Software”*.
- Prospectiva.eu. (Diciembre de 2105). *Prospectiva.eu*. Obtenido de
http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac
- Ray Miles, C. S. (1978). *Organizational Strategy, Structure and process*. Nueva York: McGraw-Hill.
- SIICEX. (Mayo de 2014). *SIICEX*. Obtenido de Sistema integrado de información de comercio exterior: <http://www.siicex.gob.pe>
- Software, F. C. (Agosto de 2013). *Fedesoft*. Obtenido de <http://fedesoft.org/historia/>

Stumpo, G., & Rivas, D. (Mayo de 2013). La industria Argentina frente a los nuevos desafíos y oportunidades del siglo XXI. Santiago, Chile : CEPAL Naciones Unidas.

Wehrich, H. (1982). *The tows matrix*. Long range planning.

13. Apéndices

Apéndice A Diagnostico

VARIABLES					CALIFICACIÓN
					N
Califique de 1 a 5, la percepción, siendo 1 una percepción débil y 5 una percepción fuerte frente al tema.					
ANALISIS DE ENTORNO					
¿Tiene Identificado quién es su competencia?					5
¿Tiene identificado cuales son los productos o servicios sustitutos de su negocio?					5
¿Sabe por qué le comprarían a usted sus productos y servicios y no a sus competidores?					3
¿Conoce los criterios de compra de sus clientes potenciales?					3.5
¿Tiene identificadas las amenazas de productos y servicios sustitutos?					3
¿Conoce en detalle cuales son los proveedores clave para desarrollar su negocio y ha tenido algún tipo de acercamiento con ellos?					4
¿Sabe cuál es el nivel de dependencia que tiene con sus deferentes proveedores?					5
Sabe como posicionar sus productos acorde a la Matriz Posicionamiento de Mercado BCG					1
				TOTAL	3.69
POTENCIALIDAD DE GLOBALIZACION					
Tiene análisis de potencialidad de exportación?					1
¿Conoce por que su producto puede ser atractivo en un mercado internacional?					4
¿Sabe cuáles son los mercados que más le comprarían su producto?					4
¿Qué tan avanzado tiene los trámites para hacer un proceso de exportación de sus productos?					1
¿Tiene estudio de logística en la composición del pallet e del empaque?					1
¿Tiene investigación de los registros de salud y de ley requeridos para comercializar los productos ?					1

TOTAL	2.00
--------------	-------------

VALIDACIÓN MODELO DE NEGOCIOS	
¿Tiene identificado a sus Clientes?	4
¿Sabe cómo se debe relacionar con sus clientes? ¿Cómo mejoraría las ventas?	3
¿Tiene definido los canales sobre los cuales entregará su oferta?	3
¿Tiene definido como hace los procesos de cobro? ¿Cómo son los ingresos?	4
¿Tiene Estructurada su oferta de Valor? ¿Por qué le comprarían a usted y no a otro?	3
¿Conoce que necesita su organización para poder entregar la oferta a los clientes? ¿qué pueda dejar de hacer?	3
¿Sabe qué actividades son las más claves para su organización?	5
¿Sabe qué procesos son las más claves para su organización?	5
¿Ha elaborado un diagrama, dónde pueda ver visualmente su negocio, con todas las relaciones con sus actores y responsables?	1
TOTAL	3.38

VALIDACIÓN PLATAFORMA ESTRATÉGICA	
¿Tiene diferenciada la misión y visión de su empresa?	5
¿Conoce cuáles son sus fortalezas?	5
¿Sus Fortalezas son iguales a las de sus competidores? ¿Sabe el porqué?	2
¿Tiene definido a dónde quiere llegar su organización a Corto Plazo? 1 Año	3.5
¿Tiene definido a dónde quiere llegar su organización a Mediano Plazo? 2 Años	3.5
¿Tiene definido a dónde quiere llegar su organización a Mediano Plazo? 3 Años	3.5
¿Conoce que es lo que tiene que hacer mañana para que su organización cumpla su visión?	5
¿Tiene un modelo de indicadores que le permita saber si va por buen camino?	1.5
¿Tiene un listado de proyectos o actividades organizacionales para hacer cumplir la visión?	2
TOTAL	3.25

VALIDACIÓN MODELO COMERCIAL Y MERCADEO	
¿Tiene Estructurado sus Procesos de Ventas? ¿Tiene un ciclo de ventas Definido?	1

¿Realiza un proceso estructurado de planeación de ventas?	1
¿Conoce cuáles son sus clientes? ¿Sabe cuál es el cliente más valioso?	5
¿Atiende diferencialmente a sus clientes según su tipo?	4
¿Qué tan cercano es su relación con cada uno de sus clientes?	4
¿Registra todas las actividades que realiza su organización con cada uno de sus clientes?	3.5
¿Gestiona bajo un criterio los clientes potenciales en su organización?	1
¿Tiene estructurado el plan de mercadeo? Sabe a qué clientes le va a llegar con su plan?	1
¿Sabe cuántas ventas necesita hacer para cerrar mes? ¿Tiene Indicadores de ventas?	4
Tiene implementado un sistema de CRM	2
TOTAL	3.06

VALIDACIÓN ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

¿Tiene Estructurada una Cadena de valor para su Organización?	5
¿Ha pensado como serían los cargos de las personas en su organización?	5
¿Ha Definido las funciones de cada una de las personas que trabajan en su organización?	5
¿Para usted es importante el Organigrama?	5
¿Tiene estructurado y Caracterizados los procesos de la organización?	4
¿Ha pensado que debe tener un modelo para la toma de decisiones en su organización?	3
TOTAL	4.50

VALIDACIÓN ARQUITECTURA TECNOLÓGICA

¿Tiene algún personal que este dedicado al manejo de la información en su organización?	2
¿Conoce la ley 603 de 2000? Sobre derechos de autor?	1
¿Tiene identificado los diferentes sistemas de información que necesita su Empresa?	5
¿Tiene Correo Electrónico Corporativo?	5
¿Tiene Sitio WEB?	5
¿Tiene Sitio de E-Commerce?	1
Cuenta con una aplicación de software CRM (Administración de las relaciones con los Clientes)	2

¿Tiene Software Contable?	1
¿Tiene Software de Programación de producción?	4
Tiene definido políticas y procedimientos de respaldo de información	3
¿Conoce el riesgo de tener la información en sistemas locales?	4
¿Su organización tiene más de 5 Empleados?	5
¿La frecuencia de fallas en sus sistemas de información es alta?	1
¿Está consciente de la dependencia de la información bajo su modelo de negocio?	5
¿Utiliza software de oficina licenciado?	5
¿Tiene software que esté basado en bases de datos?	5
¿Realiza Actividades de Marketing a través de Internet?	1
TOTAL	3.63

VALIDACIÓN CAPACIDADES INTERNAS DE NEGOCIO

Logística interna o compras	3
Operaciones de procesamiento de materias primas	1
Logística externa o distribución	4
Manejo del talento humano	3
Marketing y ventas, post-ventas	1
TOTAL	2.60

VALIDACIÓN DE MODELOS FINANCIEROS

Conoce y sabe manejar los conceptos de ingresos y egresos	5
Flujo de caja libre descontado	3
Análisis de la capacidad de generación de caja	3
Capital de trabajo operativo	3
Proyecciones - presupuestos	3
TOTAL	3.27

PITCH	
<i>Elevator Pitch</i> : Tiene preparada una descripción de su negocio en 60 Segundos.	3
<i>One Page</i> : Tiene Preparado en un pagina quién es y que hace su negocio?	5
Poster: Tiene un modelo de negocio de una página para describir su empresa?	2
Tiene un proceso definido para asimilar los cambios de su modelo de negocio.	1
TOTAL	2.88

PROPIEDAD INTELECTUAL	
Su organización posee patentes obtenidas o en proceso ante la oficina de registro?	1
Los productos de su organización están basados en licencias de tecnología?	5
Los productos de su organización son desarrollos propios?	5
Los desarrollos propios son susceptibles de protección?	5
TOTAL	3.31

3.86

TOTAL GENERAL	3.22
----------------------	-------------

Apéndice B Registro de existencia

facldcibUcijFckc-ATPEPH	010442085	Copias: 005	Página: 001
-------------------------	-----------	-------------	-------------

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN

EL SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLÍN PARA ANTIOQUIA, con fundamento en las matrículas e inscripciones del Registro Mercantil,

CERTIFICA

NOMBRE: COGNOX S.A.S

MATRICULA: 21-328796-12

DOMICILIO: MEDELLIN

NIT 811044917-1

CERTIFICA

CONSTITUCION: Que por Escritura Pública No. 904, Otorgada en la Notaría 19a. de Medellín, en abril 24 de 2004 Registrada en esta Entidad en mayo 04 de 2004, en el libro 9, bajo el número 4369, se constituyó una sociedad Comercial de responsabilidad Limitada denominada:

COGNOX LIMITADA

CERTIFICA

REFORMA: Que hasta la fecha la sociedad ha sido reformada por los siguientes documentos:

Escritura No.2342 de septiembre 22 de 2004, de la Notaría 19a. de Medellín.

Escritura No.1508 de septiembre 9 de 2005, de la Notaría 22a. de Medellín.

Escritura No. 1515 de mayo 10 de 2007, de la Notaría 20a. de Medellín, registrada parcialmente en esta Cámara el 31 de mayo de 2007, en el libro 9o bajo el No. 6569, mediante la cual se transforma la sociedad al tipo de las anónimas bajo la denominación de:

COGNOX S.A

Acta No. 11 del 23 de julio de 2009, de la Asamblea de Accionistas, registrada en esta Cámara de Comercio el 31 de julio de 2009, en el libro 9o., bajo el No. 10452, mediante la cual la sociedad se transformo de Sociedad Anónima a Sociedad Por Acciones Simplificada, bajo la denominación de:

COGNOX S.A.S

Acta No.0014, del 1 de febrero de 2012, de la Asamblea General de Accionistas.

Extracto de Acta No. 0015 de marzo 30 de 2012 de la Asamblea Ordinaria

VCGULG 22

