



**Análisis de entidades bancarias en Centro
América, para la identificación de
oportunidades en exportación de servicios
de interventoría electromecánica y civil
inmobiliaria de empresa en consultoría de
arquitectura e ingeniería.**

**Yurany Hincapie Alzate
Liliana Tobón Miranda**

Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Internacionales
Medellín, Colombia
2014

**Análisis de entidades bancarias en Centro
América, para la identificación de
oportunidades en exportación de servicios
de interventoría electromecánica y civil
inmobiliaria de empresa en consultoría de
arquitectura e ingeniería.**

**Yurany Hincapie Alzate
Liliana Tobón Miranda**

Trabajo de investigación presentado para optar al título de:

NEGOCIADOR INTERNACIONAL

Director (a):

Luis Eduardo Vahos Hernández MSc Ingeniero

Línea de Investigación:

Exportación de servicios

Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Internacionales
Medellín, Colombia

2014

“Siempre sueña y apunta más alto de lo que sabes que puedes lograr”

William Faulkner

Agradecimientos

Gracias a esas personas que aportaron desde sus conocimientos y experiencia; por la motivación y apoyo brindado en el desarrollo de este proyecto; los docentes de la institución universitaria Esumer y compañeros de la carrera, los dueños y colaboradores de la Empresa Soportica S.A.S y nuestros familiares, todos ellos contribuyeron a nuestro crecimiento personal y profesional, y hoy con sus aportes hicieron posible un logro más para nuestra vida.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo realizar un estudio del mercado centroamericano para la exportación de servicios de interventoría electromecánica y civil inmobiliaria de la empresa Soportica S.A.S; sociedad dedicada a la consultoría e interventoría de obras civiles inmobiliarias y electromecánicas. Nos focalizamos en particular en las actividades que están orientadas hacia el sector financiero, dado a la experiencia que ha adquirido en sus 19 años con entidades bancarias que además de tener presencia en Colombia, también se encuentran localizadas en países aledaños, lo anterior se tomó como una táctica a favor para dar los primeros acercamientos a estos mercados extranjeros.

El estudio se ejecuta a través de un sondeo a sus principales clientes que permita conocer y analizar los aspectos relevantes del entorno sociográfico extranjero en donde se hallan, por medio del cual se identifica y determina cuáles son los mercados atractivos, competentes e idóneos para las perspectivas de expansión de Soportica S.A.S; en base al análisis realizado, se plantean, requisitos legales, procedimientos, estrategias y recomendaciones de cómo lograr incursionar en estos países de Centro América que presentan una evidente afinidad cultural, normativa, de lenguaje y acuerdos internacionales que facilitan la exportación de servicios de interventoría.

Palabras clave:

Exportación de servicios, consultoría, interventoría, mercados centroamericanos, estrategias.

Abstract

This research aims to conduct a study of the Central American market for the export of electromechanical auditing services and real state civil of the company SOPORTICA S.A.S; company dedicated to consulting and auditing of civil works inmobiliarias and electromechanical. We focus in particular on activities that are geared towards the financial sector, given the experience gained in his 19 years with banks that besides having presence in Colombia are also located in neighboring countries, the above is taken as a tactic favor for the first approaches to these foreign markets.

The study was run through a survey of its major customers that allow knowing and analyze relevant aspects of environment sociographic foreign where they are, through which identifies and determines which are the attractive markets, competent and suitable for the prospects expansion SOPORTICA S.A.S; based on the analysis, arise, legal requirements, procedures, strategies and recommendation sare how to dabble in these Central American countries that have an obvious cultural affinity, regulations, language and agreements that facilitate the export of auditing services.

Keywords:

Export of services, consulting, interventory, markets Central Americans, strategies.

Contenido

	<u>Pág.</u>
Agradecimientos	V
Lista de figuras.....	XI
Listas de abreviaturas.....	1
Introducción	2
1. Formulación del Proyecto	5
1.1 Antecedentes	5
1.1.1 Estado del Arte.....	10
1.2 Planteamiento del problema.....	12
1.2.1 Pregunta	12
1.3 Justificación	13
1.3.1 Justificación Teórica.....	13
1.3.2 Justificación Social.....	14
1.3.3 Justificación Personal.....	14
1.4 Objetivos	14
1.4.1 Objetivo general	14
1.4.2 Objetivos específicos	15
1.5 Marco metodológico	15
1.5.1 Método.....	15
1.5.2 Metodología	16
1.6 Alcances	16
2. Ejecución del Proyecto	17
2.1 Marco Teórico	17
2.1.1 Definición de servicios.....	17
2.1.2 Definición de consultoría	17
2.1.3 Definición de interventoría.....	17
2.1.4 AGCS Acuerdo general sobre el comercio de servicios de la OMC.....	18
2.1.5 Modos de Comercialización de Servicios del AGCS	19
2.1.6 Mercados para la Exportación de Servicios de Ingeniería, PROEXPORT	24
2.1.7 Proceso para la exportación de servicios	28
2.1.8 Obtención o actualización del registro único tributario RUT	28
2.1.9 Marco legal y normativo de la interventoría	29
2.2 Soportica S.A.S.....	29
2.2.1 Servicios de Soportica S.A.S.....	30

2.3	Análisis de la información: Principales clientes de Soportica S.A.S del sector bancario	33
2.3.1	Bancolombia	33
2.3.2	Davivienda	34
2.3.3	BBVA	34
2.4	Localización en Centroamérica de las entidades bancarias clientes de Soportica S.A.S.....	35
2.5	Indicador Riesgo País	36
2.6	Riesgo político.....	38
2.7	Riesgo Económico	40
2.8	Dimensiones culturales de Geert Hofstede	40
2.9	Análisis Riesgo País: Perú VS Panamá	42
2.9.1	Perú	42
2.9.2	Panamá.....	42
2.10	Cómo incursionar en Panamá.....	43
2.10.1	Panamá.....	43
3.	Hallazgos	65
4.	Conclusiones y recomendaciones.....	67
4.1	Conclusiones.....	67
4.2	Recomendaciones	68
	Referencias bibliográficas	70
	ANEXOS	73
A.	Anexo: Formulario de Registro Único Tributario –RUT- Formulario 001	73
B.	Anexo: Forma 01 Declaración escrita sobre contratos de exportación de servicios.....	74

Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
Figura 1: Modos de comercialización de servicios.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 2: Modo 1 Exportación transfronteriza.....	20
Figura 3: Modo 2 Consumo en el extranjero.....	21
Figura 4: Modo 3 Presencia comercial.	22
Figura 5: Modo 4 Movimiento de personas físicas.....	23 ¡Error! Marcador no definido.
Figura 6: Proceso para la exportación de servicios	28
Figura 7: Localización en Centroamérica de las entidades bancarias clientes de Soportica S.A.S.....	35
Figura 8: Riesgo país.	3 ¡Error! Marcador no definido.
Figura 9: Riesgo político.....	39
Figura 10: Ubicación geográfica Panamá Colombia.....	43

Listas de abreviaturas

AEC	Asociación Española de Empresas de Consultoría
AGCS	Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios
DIAN	Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
FUCE	Formulario Único de Comercio Exterior
GATT	Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio
OIT	Organización internacional del trabajo
OMC	Organización Mundial del Comercio
RUT	Registro Único Tributario
SCA	Sociedad Central de Arquitectos
FEACO	Federación Europea de Asociaciones de Consultoría
SIC	Servicios intensivos en conocimiento
ATM	Automated Teller Machine (Cajero Automático)
PIB	Producto interno bruto
CEPAL	Comisión económica para américa latina y el caribe

Introducción

Las oportunidades para la exportación de servicios son atractivas en un mundo globalizado donde la expansión y la diversificación de mercados cada vez es más alta, lo cual implica para las empresas reinventarse de forma que sean competitivas y de esta manera lograr la inserción en las tendencias mundiales. Sin embargo, ante esta oferta de oportunidades existen empresas multinacionales o aglomerados que por su gran musculo financiero y altas tecnologías han acaparado una parte muy significativa de éstas, siendo esta una dificultad para las empresas que apenas están en las iniciativas de comercializar sus servicios.

Por esta razón se decidió que para el aprovechamiento de éstas oportunidades es necesario que se diseñen estrategias que apunte a formas de inserción más estables que no se basen solo en aquellas tendencias que presenta una región para el presente trabajo la estrategia empleada, ha sido, apoyarnos en la trayectoria y experiencia de la empresa Soportica S.A.S. en el sector bancario con entidades como Bancolombia, Davivienda, Banco de Bogotá, BBVA, entre otros, que tienen sedes en países de Centro América lo cual nos servirá como el principal canal para el acercamiento que se quiere lograr en materia de exportación de servicios.

La exportación de bienes está bastante estandarizada en cuanto a las exigencias normativas y procedimientos en su cadena de valor, como por ejemplo pasar por una agencia de aduana, cumplir con ciertas especificaciones y requisitos de empaque, etiquetado, entre muchas más; sin embargo la exportación de servicios aunque ha tenido gran participación en el comercio internacional, con actividades tan simples y comunes como lo es el turismo y el transporte, es un campo de mayor dificultad, debido a que lo que se comercializa no es un bien tangible, no se pueden mostrar ni verificar antes de su adquisición, dependen más de las experiencias y conocimientos para resolver situaciones problemáticas, capacidad de planificación habilidad para los contactos, cumplimiento en las entregas, control de costos, calidad y buena imagen profesional que fueron

dejadas en anteriores clientes, lo que traduciríamos a confianza en el servicio permitiendo referenciar a una empresa respecto de otra.

Es claro que toda exportación requiere de un estudio previo de los mercados objetivos; para la exportación de bienes los aranceles son la guía, pero para la exportación de servicios la guía debe ser las leyes y regulaciones aplicables en el país destino, en este orden de ideas la investigación está orientada a conocerlas normativas de los países centroamericanos, los requerimientos en materia contractual y el modo más viable para la exportación de servicios.

En procesos de acercamiento se hace indispensable la profundización en las relaciones personales entre el consultor y el cliente, para analizar las formas y rituales que se emplean en la relación con el cliente para expresar sus necesidades y alcanzar los objetivos; el reto más importante para las compañías consultoras es la captación de clientes y proyectos atractivos para las metas establecidas al interior de las compañías, la actividad de la consultoría es visualizada en cuatro partes, cualidades de la empresa, las particularidades del servicio que ofrecen, rasgos de los consultores y las expectativas de los clientes que demandan la consultoría.

El trabajo se divide entonces en tres partes, la primera de ellas corresponde en conocer cuáles son estos países de Centro América donde se hallan los clientes, la segunda parte corresponde al análisis normativo y legal necesario para la prestación de servicios en estos lugares y por último se concluye con algunas recomendaciones y estrategias del cómo realizar la exportación de servicios de interventoría electromecánica y civil inmobiliaria.

1. Formulación del Proyecto

1.1 Antecedentes

- La consultoría de empresas, guía para la profesión, esta tercera edición, revisada y actualizada completamente, reunido Milán Kubry con un equipo de estudiosos, expertos y profesionales en ejercicio para describir las experiencias actuales, tendencias y perspectivas de la consultoría;(Milán, 2002) en términos generales, la guía presenta una visión abarcadora de los enfoques, métodos y prácticas de la consultoría en el marco internacional, constituye una fuente básica de información en ese campo y suministra orientación para la capacitación y perfeccionamiento de consultores. Entre los nuevos temas de la presente edición, se incluyen las empresas privatizadas, el sector público y el sector no estructurado, la calidad de la consultoría y la tecnología de la información en firmas de consultoría. También, se han agregado nuevos materiales prácticos, orientaciones y listas de verificación.
- El AGCS, Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios de la OMC define cuatro modalidades de prestación de servicios, mediante las cuales se realiza el comercio, Modo 1: Exportación de servicios transfronterizos. Modo 2: Traslado de consumidores extranjeros al país en el que se presta el servicio. Modo 3: Presencia comercial. Modo 4: Traslado de prestadores de servicios (personas naturales) al exterior. (Tironi, 1995).
- “Guía para la exportación de servicios en Colombia”, definen los requisitos generales, procedimientos aduaneros de intangibles, el régimen tributario y

cambiario de comercio exterior, aplicables a la exportación de servicios. (Alcandía de Medellín & Cámara de comercio de Medellín, 2014).

- Crear conciencia sobre la importancia de la innovación para impulsar el FEACO Federación Europea de Asociaciones de Consultoría, conferencia anual 2014, éste foro internacional fue organizado bajo el lema de "Crecimiento a través de la innovación" (FEACO, 2014)., con el objetivo principal de crecimiento, fue concebido como un foro para que las empresas privadas y del sector público puedan intercambiar ideas y discutir el papel que juega la consultoría en las transformaciones cruciales que tienen lugar tanto en el sector público y privado en su lucha por la eficiencia, la innovación, el crecimiento y la creación de empleo.
- Tendencias en la consultoría para la ingeniería de grandes proyectos, (Torres, 2009). El mercado actual y el futuro de las firmas de consultoría en Colombia, es prometedor dado al crecimiento de la inversión en infraestructura civil del sector público y privado. Sin embargo, las oportunidades en el mercado actual plantean retos importantes, siendo los principales las tecnologías informáticas, las nuevas modalidades de contratación y la conformación de equipos de trabajo, el cual hace referencia a las asociaciones profesionales de empresas de consultores que tienen un mismo interés, que les permitirá ganarse la confianza de círculos empresariales y el fortalecimiento de la profesión.
- “La competitividad de América Latina en el comercio de servicios basados en el conocimiento” (López *et al.*, 2014). Realiza un análisis dinámico de la competitividad de América Latina en los servicios “servicios intensivos en conocimiento” (SIC) utilizando una metodología desarrollada por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) para evaluar la competitividad de un país mediante sus exportaciones a los mercados de mayor crecimiento, los resultados sugieren que si bien varios países

latinoamericanos avanzaron en los segmentos de los SIC y muestran ventajas comparativas positivas, existe un bajo porcentaje de “estrellas nacientes” (sectores dinámicos donde se gana participación de mercado) y un relativamente alto nivel de “oportunidades perdidas” (sectores dinámicos donde se pierde peso), lo que corresponde con las debilidades competitivas de la región y plantea la necesidad de políticas para potenciar los factores ganados y remover los obstáculos que limitan una mejor inserción en los mercados de los SIC.

- “Desarrollo del sector servicios y su papel en la consolidación del crecimiento económico mundial” (Sánchez, 2013). Econométrico es un panel donde se estudia la relación del comercio y la producción nacional de servicios frente a la productividad por trabajador en el crecimiento económico mundial. Utilizando información de 124 países en un periodo del 1970 al 2007, se halla evidencia significativa del papel de dos mecanismos para incrementar la productividad por trabajador y promover el desarrollo económico: importación y producción doméstica de servicios. Estos mecanismos se incorporan a través de la tecnología a la estructura productiva de las economías nacionales.
- “Gerencia de proyectos de construcción inmobiliaria” (Bautista & Ángel, 2007). Establecen lineamientos en el alcance que tiene la prestación de servicios de la gerencia de proyectos de construcciones inmobiliaria; actividades de tipo administrativo, legal, técnico, comercial, financiero y económico. Se definen 5 fases para el desarrollo de un proyecto inmobiliario, etapa 1 preliminares (Esquema básico); etapa 2 pre-dimensionamiento (Anteproyecto); etapa 3 dimensión final (proyecto); etapa 4 construcción; etapa 5 entrega. Es importante que el ciclo de vida de un proyecto de construcción inmobiliaria sea transversal a todas las etapas, sirviendo éste para definir las acciones a ejecutarse cada fase.

-
- “Oportunidades de Negocio en Sector Ingeniería” (PROEXPORT, 2014). Publica una serie de países localizados en Centroamérica que presentan tendencias en demanda de servicios de ingeniería civil, países como República Dominicana, Puerto Rico, Costa Rica, Panamá, Trinidad, Tobago, Perú y Triángulo Norte: Honduras, Guatemala, El Salvador.
 - “La exportación de servicios profesionales de Ingeniería a través de los Tratados de Libre Comercio”, (Cardona, 2006). El autor expone cuales son las oportunidades para la Ingeniería Colombiana con los tratados de libre comercio en especial el adquirido con los EEUU, hace referencia a las matriculas o licencias, requisitos necesarios para garantizar que los profesionales de un país puedan circular libremente en otro territorio.
 - “Generación del plan exportador de servicios de ingeniería”, (Villamizar, 2007). realiza una descripción del estado de la globalización y los retos a los cuales se enfrentan en la actualidad las empresas, con el fin de mantenerse en un ambiente competitivo, se define el marco conceptual para la elaboración de un plan exportador de servicios en ingeniería, la normatividad y acuerdos comerciales que pueden afectar la ejecución de del plan en la empresa constituida como Vesga Moreno Ingenieros Ltda.
 - “E-Mercados: un nuevo modelo de negocio electrónico. El caso del sector de la construcción”, (Janita & Miranda, 2014). hacen referencia al uso de la tecnología como estrategia para la adquisición y fidelización de clientes, enfocándose en métodos para lograr crear en el cliente la percepción de la calidad, la imagen que se lleve de la compañía, el valor agregado y la satisfacción; un mercado electrónico Business To Business (B2B), e-mercado o E-Marketplace, se puede definir como “una forma de hacer negocios que aprovecha la tecnología de Internet para agrupar a múltiples compradores y vendedores en torno un sitio web o plataforma,

permitiéndoles realizar transacciones comerciales mediante diversos mecanismos.

- “Internacionalización de la pequeña y mediana empresa de ingeniería española, una alternativa de futuro. presentación de un caso de éxito: SEG Colombia” (López & Gonzalez2013). La internacionalización de la pequeña y mediana empresa de ingeniería española, son una alternativa de futuro. La presentación de un caso de éxito: SEG Colombia. es un trabajo de investigación con el cual buscan establecer un modelo de éxito con base en el saber hacer adquirido desde las experiencias en España, y que sea exportable a países emergentes latinoamericanos, de manera tal que permita ampliar las operaciones de SEG S.A (Sondeos Estructuras y Geometría S.A) que al ver una fuerte reducción de sus operaciones, decide claramente hacer aperturas en países emergentes Ecuador, Panamá, Perú, Brasil, en especial Colombia, aunque explican que su metodología aplica para todos los países antes mencionados, concluyen que las opciones de crecimiento en el sector de la construcción ofrecidas por los países del continente sudamericano, en plena expansión, los sitúan como un objetivo muy atractivo para las empresas consultoras.

- "Principales barreras a la exportación que impiden la internacionalización competitiva" (Flores & Merlos, 2013) se identifican las barreras de exportación que más perciben las empresas exportadoras y no exportadoras, para determinar cuáles son los más frecuentes en el tiempo mencionado. Se revisaron estudios sobre barreras a la exportación en las empresas manufactureras y comerciales que se han establecido en diferentes países de los cinco continentes. Los principales problemas para las empresas con operaciones de exportación son: barreras de competencia en los mercados extranjeros, barreras gubernamentales en el propio país y barreras en los canales de distribución. En el caso de empresas que no tienen actividad de exportación de los principales

obstáculos son: barreras de conocimiento, las dificultades de financiamiento, dificultades para obtener el pago y la falta de ayuda gubernamental o asistencia.

- “Claves de internacionalización de las empresas consultoras de ingeniería civil. Un caso de éxito: Grupo TYPESA” (Horrillo, *et al.*, 2014). contribuye al conocimiento en los aspectos que condicionan la internacionalización de las empresas consultoras de ingeniería, un sector que muestra un gran dinamismo en los últimos años, especialmente en países en vías de desarrollo. El análisis del caso de TYPESA ha permitido resaltar tres características que pueden ayudar a entender la naturaleza de las empresas consultoras de ingeniería en su internacionalización; a saber: vender “promesas creíbles”; de proyectos que son únicos, complejos y que requieren una alta inversión por parte del cliente; mediante su participación en concursos internacionales para la adjudicación de dichos proyectos. Hablan por tanto de un producto con un alto grado de intangibilidad, donde el riesgo percibido es muy elevado. En relación con estas características sectoriales, el éxito de TYPESA en los mercados exteriores ha dependido en gran medida de su habilidad para: construir una buena reputación, que permite al cliente disminuir el riesgo percibido y una valoración de la calidad de un proyecto que ha de satisfacer a todos los agentes (cliente, constructor y usuario final de la infraestructura). La importancia de la relación implica también la necesidad de una presencia permanente de la empresa consultora en el mercado condicionando su forma de entrada.

1.1.1 Estado del Arte

Las oportunidades de exportación de los servicios del sector de la consultoría de ingeniería civil para los mercados emergentes localizados en la zona centro de América son altamente demandantes según datos de (PROEXPORT, 2014) y el (CEPAL,2009), derivada de estas oportunidades y el desarrollo de las TIC's han

facilitado y permitido la prestación a distancia de una mayor variedad de servicios(UNCTAD, 2003); en este sentido ante el crecimiento de la competencia a nivel mundial, las empresas buscan reducción de costos en cuanto a la contratación de mano de obra según un estudio del *Construction Industry Institute* (Messner, 2006) menciona los factores que motivan la decisión de exportar los servicios mediante un modelo que supla las siguientes necesidades: en primer lugar se encuentra la reducción de costos, en segundo lugar los competidores, en tercer lugar los clientes internacionales, en cuarto lugar la necesidad de ubicar a los servicios cerca del proyecto que se lleva a cabo y en quinto lugar la necesidad de reducir lostiempos involucrados en la elaboración de la ingeniería de los proyectos. Este modelo recomendado es el *offshore* en el que coinciden varios autores (López, *et al.*, 2014), las soluciones que puede brindar este modelo a una empresa de consultoría se basa una serie de beneficios cuando se instalan sedes en otro país, tales beneficios se traducirían en enfrentar menores costos en mano de obra, menor presión en leyes laborales, menor cantidad de normativas gubernamentales.

A pesar de este futuro tan prometedor existen muy pocos estudios que se mencione cómo se pueden incursionar eficientemente a estos mercados, adicionalmente las principales barreras a la exportación que impiden la internacionalización competitiva entre las barreras del conocimiento, las dificultades de financiamiento, dificultades para obtener el pago y la falta de ayuda gubernamental o asistencia.(Flores& Merlos, 2013) y así garantizar su supervivencia a largo plazo (Standing *et al.*, 2010).Ante esta situación, el objetivo de nuestro estudio es describir el estado actual de los mercados centroamericanos y contribuir a establecer cuáles son los factores que pueden ayudar a favorecer relaciones estables con sus clientes.

Para alcanzar estos objetivos el trabajo se ha estructurado en tres etapas. La primera nos ayuda a conocer cuáles serían los principales mercados objetivos para la empresa Soportica S.A.S, la segundase focaliza en una investigación de

cómo incursionar en ellos, teniendo en cuenta requisitos legales y contractuales; y la última etapa la dedicamos a presentar una serie de recomendaciones de los principales factores que inciden en la fidelización del cliente y que pueden garantizar la supervivencia en estos mercados.

1.2 Planteamiento del problema

Soportica S.A.S. es una empresa colombiana dedicada a brindar soluciones de ingeniería y arquitectura de consulta, en obras civiles, eléctricas y de aire acondicionado; además de estas actividades, presta el servicio de Gerencia de Proyectos (administran recursos y coordinan todos los equipos de un proyecto), diseño arquitectónico y de interiores, elaboración de manuales de procedimiento y de especificaciones, preparación de pliegos de licitación y presupuestos.

La compañía cuenta con una experiencia de 19 años en el sector civil colombiano, ofreciendo sus servicios a clientes del sector financiero a quienes acompaña en su crecimiento a nivel nacional. Durante esta trayectoria Soportica S.A.S. su principal cliente Bancolombia el cual representa el 80 % de su operación, cuando este cliente decide moderar su crecimiento, impacta de manera significativa la facturación de Soportica S.A.S. viéndose obligada a salir del estado de confort en el que se encuentra; debido a esta situación decide ampliar sus posibilidades con otros clientes optando por aprovechar la experiencia y el saber hacer adquirido con Bancolombia, un nuevo paso es acompañar a este cliente potencial en su crecimiento trasfronterizo pues este inicia sus operaciones en Panamá y otros países Centro Americanos.

1.2.1 Pregunta

¿Cuáles serían los países Centroamericanos atractivos, propicios y beneficiosos para la exportación de servicios de interventoría civil inmobiliaria y electromecánica de Soportica S.A.S?

1.3 Justificación

Se realiza la investigación sobre el ejercicio de la exportación de servicios de interventoría, respecto a los beneficios ofrecidos por entidades relacionadas con este tipo de operaciones, sabiendo que la exportación de servicios es una de las mayores muestras de la llegada de la globalización a las diferentes poblaciones del mundo; Colombia es hoy un país fuerte en la exportación de servicios, más precisamente desde la ciudad de Medellín, de estas prácticas es posible aprender y adoptar modelos de incursión en países Centroamericanos.

Es importante resaltar que el desarrollo de este proyecto constituye un elemento clave para nuestra experiencia como estudiantes del ciclo profesional en Negocios Internacionales, además ofrecemos a la compañía para la cual laboramos, una visión general en su proceso de expansión geográfica, además de ser una excelente oportunidad para llevar a cabo el ejercicio de exportación de servicios a nuevos territorios geográficos y aprender de estos.

1.3.1 Justificación Teórica

Las relaciones humanas evolucionan tanto para la exigencia personal como a nivel empresarial, la competencia ya no está limitada solo al aspecto local, no solo competimos contra las habilidades y aspectos positivos de una persona de la misma localidad, ni las compañías compiten contra empresas dinámicas en constante evolución ubicadas en la misma ciudad; la competencia va más allá, las necesidades que poseamos o las que una compañía cubre, pueden ser atendidas por cualquiera de los diferentes entes desde cualquier lugar del mundo, la tendencia actual de la descentralización de procesos de las compañías, el acceso y uso de las tecnologías hacen de los servicios y de las demás actividades estar orientadas a una atención ágil y oportuna de las necesidades del mercado.

1.3.2 Justificación Social

Contribuir al desarrollo social y económico de la población es uno de los aspectos fundamentales de toda actividad económica, por esta razón es importante tener una visión de expansión de actividades comerciales de las compañías, aprovechar las tareas en las cuales somos competentes valiéndonos del saber hacer, de la mano de la experiencia y recordación con la que se van nuestros clientes, para garantizar con ella, y unas estrategias concretas, nuestra incursión exitosa a nuevas geografías.

Con la participación activa de las compañías se impacta de forma positiva aspectos sociales como la generación de empleo, incremento del Producto Interno Bruto (PIB), dinamización de sector económico, aportes a la educación y salud entre otros aspectos que contribuyen al mejoramiento de la calidad de vida.

1.3.3 Justificación Personal

Nuestro conocimiento no está solo determinado por nuestra valoración académica, la experiencia es la que nos complementa; el conocimiento adquirido fue la base y herramienta que nos facilitó la identificación de oportunidades para establecer un proyecto que permitió nuestro desarrollo personal y profesional permitiéndonos evolucionar, mejorar y desarrollar nuestras habilidades y destrezas como excelentes profesionales.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Identificar los principales países de Centroamérica que sean atractivos, propicios y beneficiosos en la exportación de servicios de interventoría, en obras inmobiliarias del sector bancario.

1.4.2 Objetivos específicos

- Recolectar información sobre el comportamiento del sector de la construcción inmobiliaria de entidades bancarias en los países centroamericanos.
- Caracterizar la información recolectada para identificar cuáles son las tendencias y mercados potenciales del sector de la construcción inmobiliaria de entidades Bancarias.
- Seleccionar el país de Centroamérica viable para la exportación de servicios de interventoría proponer recomendaciones para lograrlo.

1.5 Marco metodológico

El estudio está basado en el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios de la OMC donde se define cuatro modalidades de prestación de servicios, mediante las cuales se realiza el comercio, Modo 1: Exportación de servicios transfronterizos. Modo 2: Traslado de consumidores extranjeros al país en el que se presta el servicio. Modo 3: Presencia comercial. Modo 4: Traslado de prestadores de servicios (personas naturales) al exterior; La Guía para la exportación de servicios en Colombia, Documento Comunidad ClústerNo.6 definen los requisitos generales, procedimientos aduaneros de intangibles, el régimen tributario y cambiario de comercio exterior, aplicables a la exportación de servicios en Colombia, Indicadores de Riesgo País (MARSH, 2014).

1.5.1 Método

El método para abordar el actual objeto de estudio, se basa en el modelo de las cinco dimensiones (Hofstede, 1984), distancia al poder, Individualismo-colectivismo, masculinidad-feminidad, evasión de la incertidumbre, y orientación a largo plazo; nos focalizamos en la distancia al poder, evasión de la incertidumbre,

y orientación a largo plazo, debido a que estas tres dimensiones tratan temas claves que se deben tener en cuenta para la internalización.

1.5.2 Metodología

Según la demanda de servicios del sector de la ingeniería civil en Centroamérica analizada por PROEXPORT, se realizó una primera identificación de los países potenciales y que representan oportunidades de exportación para Colombia; en base a esta selección con los resultados arrojados por los indicadores de Riesgo País 2014 (Euromoney, 2014) que contiene el aspecto político y económico, se hizo el segundo filtro descartando algunos de ellos que presentaron mayor riesgo, seguidamente apoyadas en el modelo de Hofstede de las cinco dimensiones, nos permitieron determinar el país más viable para la exportación de servicios de interventoría; finalmente se analizó la mejor forma de cómo incursionar en este país en base a El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios de la OMC, que establece cuatro modos de exportación de servicios: Modo 1: Exportación de servicios transfronterizos. Modo 2: Traslado de consumidores extranjeros al país en el que se presta el servicio. Modo 3: Presencia comercial. Modo 4: Traslado de prestadores de servicios (personas naturales) al exterior.

Recolección de información Primaria:

Investigación en Internet, libros y referidos para conocer quiénes ya han trabajado sobre el tema de la exportación de servicios de interventoría, conocer las tendencias en territorio extranjero para esta actividad, los alcances y oportunidades que la compañía Soportica S.A.S. puede obtener en su incursión en estos nuevos mercados.

1.6 Alcances

Este trabajo realiza un análisis sobre el mercado centroamericano para la exportación de servicios de interventoría de la empresa Soportica S.A.S, el estudio se fundamenta en información desde el año 2009 al 2014.

2.Ejecución del Proyecto

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Definición de servicios

Se considera servicio toda actividad, labor o trabajo prestado por una persona natural o jurídica, o por una sociedad de hecho, 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, y que genera una contraprestación en dinero o en especie, independientemente de su denominación o forma de remuneración (DIAN, 2004).

2.1.2 Definición de consultoría

Proceso de consultoría cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tarea, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son (Steele, 1975).

2.1.3 Definición de interventoría

Se entiende por interventoría el servicio prestado por un profesional o persona jurídica especializada para el control de la ejecución del proyecto arquitectónico o de la construcción, El Interventor es el representante de la Entidad Contratante durante todas las etapas del proyecto: planos, etapa previa, ejecución y liquidación. (Barco, 1989)

2.1.4 AGCS Acuerdo general sobre el comercio de servicios de la OMC

La creación del AGCS fue uno de los logros principales de la Ronda Uruguay, cuyos resultados entraron en vigor en enero de 1995. El AGCS se inspiró básicamente en los mismos objetivos que su equivalente en el comercio de mercancías, el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT): crear un sistema creíble y fiable de normas comerciales internacionales; garantizar un trato justo y equitativo a todos los participantes (principio de no discriminación); impulsar la actividad económica mediante consolidaciones garantizadas y fomentar el comercio y el desarrollo a través de una liberalización progresiva.

Las obligaciones dimanantes del AGCS se pueden clasificar en dos grandes categorías: obligaciones generales aplicables de forma directa y automática a todos los Miembros y sectores de servicios, y compromisos en materia de acceso a los mercados y de trato nacional en determinados sectores. Dichos compromisos se recogen en las listas de cada país, cuyo alcance puede variar ampliamente según los Miembros. Los términos y conceptos pertinentes son similares, aunque no necesariamente idénticos, a los utilizados en el GATT. Por ejemplo, el trato nacional constituye una obligación general en el comercio de mercancías en tanto que en el AGCS es una obligación negociable.

Todos los Miembros de la OMC (actualmente 140 economías), son asimismo miembros del AGCS y han asumido compromisos específicos en sectores determinados. (OMC, 2014)

2.1.5 Modos de Comercialización de Servicios del AGCS



Figura 1. Modos de comercialización de servicios (AGCS, 2014)

La definición del comercio de servicios en el marco del AGCS presenta cuatro vertientes en función de la presencia territorial del proveedor y del consumidor en el momento de la transacción. De conformidad con el párrafo 2 del artículo I, el AGCS comprende los servicios suministrados.

El modo que se utilice para la exportación de servicios influye directamente sobre las reglamentaciones aplicables tanto para el país de origen como el país receptor, las cuales pueden ser muy diferentes entre una y otra modalidad.

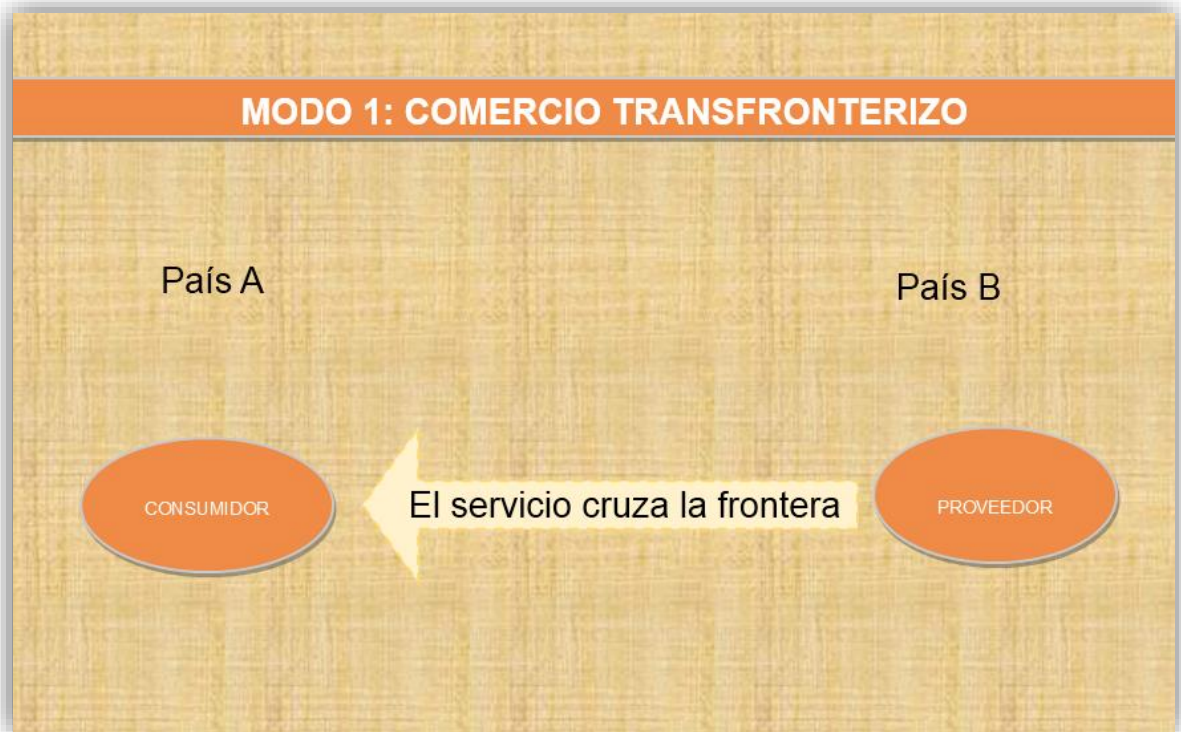
Modo 1 Exportación transfronteriza de servicios

Figura 2. Modo 1 Exportación transfronteriza(AGCS, 2014)

Un usuario del país A recibe servicios del extranjero B 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.

Con esta modalidad, el servicio cruza la frontera, sin desplazamiento de las personas. El proveedor del servicio no se traslada ni establece presencia en el país en el que se consume el servicio.

Bajo el Modo 1, la exportación de servicios está exenta del IVA solamente si se cumplen una serie de requisitos, siendo algunos de ellos los siguientes: tener un contrato escrito registrado ante el Ministerio de Comercio con anterioridad al reintegro de las divisas; que el contratante no tenga negocios ni actividades en Colombia, y que el servicio se utilice exclusivamente en el exterior.

Modo 2 Consumo en el extranjero

Figura 3. Modo 2 Consumo en el extranjero (AGCS, 2014)

Nacionales del país A se han trasladado al extranjero en calidad de turistas, estudiantes o pacientes para recibir los servicios correspondientes.

Bajo el Modo 2, por regla general se causa el IVA, por tratarse de servicios prestados en Colombia. Debe examinarse puntualmente el tipo de servicio de que se trata para efectos de determinar si hay algún tratamiento especial (v. g. en turismo receptivo).

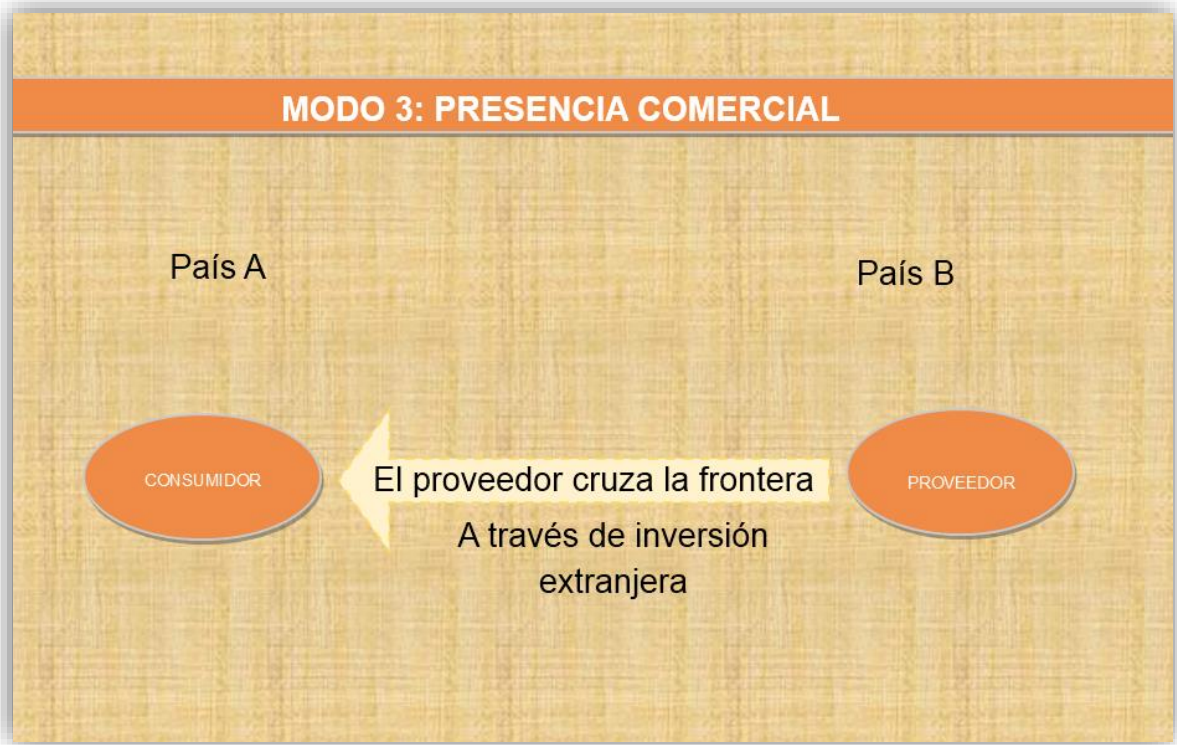
Modo 3 Presencia comercial

Figura 4. Modo 3 Presencia comercial (AGCS, 2014)

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.).

En este caso se trata del suministro de un servicio por una empresa colombiana que se radica en el territorio de otro país, a través del establecimiento de una persona jurídica de conformidad con las normas de inversión y operación vigentes en el país receptor.

Bajo el Modo 3, en la venta de los servicios que hace una filial de una empresa colombiana establecida en otro país, no se aplican las normas de Colombia en materia de IVA, sino las de los países receptores de la inversión.

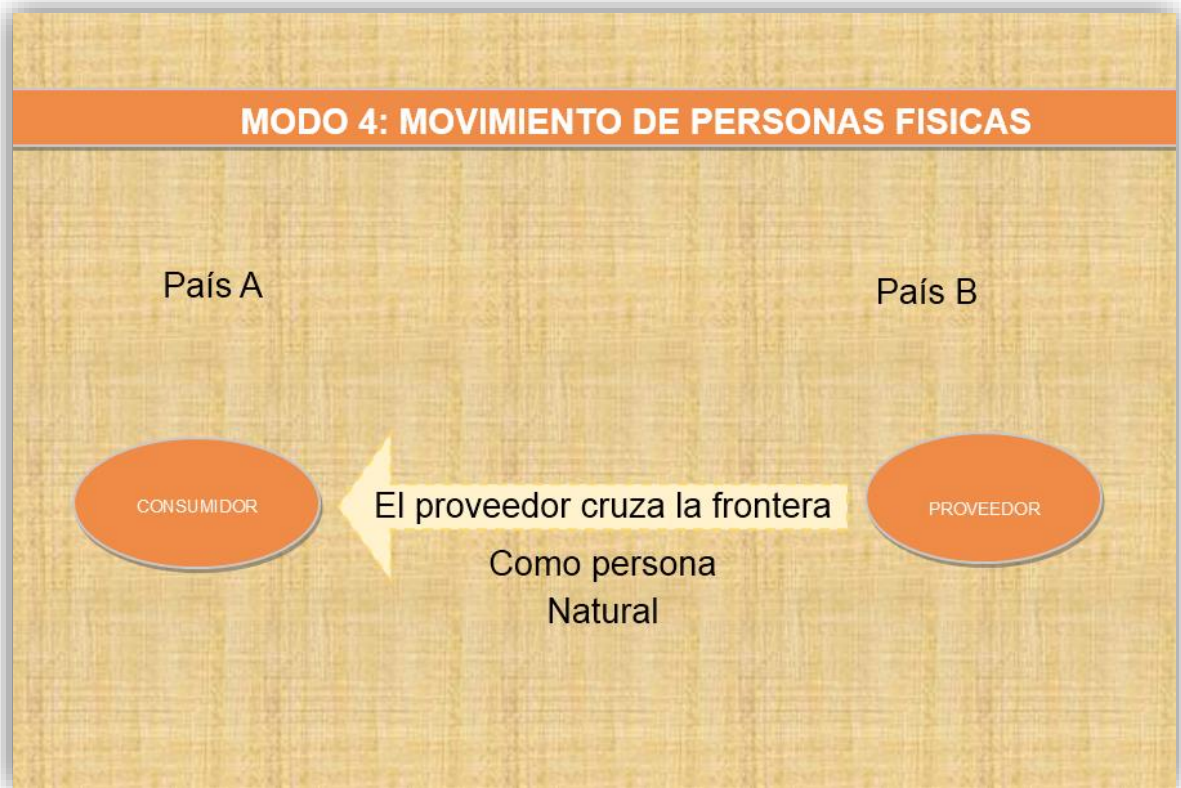
Modo 4 Movimiento de personas físicas

Figura 5. Modo 4 Movimiento de personas físicas (AGCS, 2014)

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). Para este caso se da un traslado temporal de personas colombianas para prestar servicios en otros países (movimiento de personas). Es decir, un proveedor de servicios colombiano (persona natural) se desplaza físicamente a otro país para suministrar tal servicio.

Bajo el Modo 4, no se causa el IVA, por tratarse de servicios no prestados en Colombia. No se trata de exención sino de no causación, lo cual tiene efectos contables y tributarios muy diferentes de los considerados en el caso de la exención.

2.1.6 Mercados para la Exportación de Servicios de Ingeniería, PROEXPORT

En Colombia, las empresas del sector Servicios de Ingeniería y Construcción cuentan con un alto grado de especialización y experiencia.

El subsector Edificaciones comprende todas las actividades relacionadas con la construcción residencial, comercial, industrial y hospitalaria.

Por su parte, el subsector Obra Civil contempla las actividades relacionadas con la construcción de proyectos de infraestructura destinados al transporte (vías, puentes, túneles, puertos, aeropuertos, ferrocarriles); generación, distribución, transmisión y comercialización de energía eléctrica (hidroeléctricas, termoeléctricas, torres de energía); tratamiento y distribución de agua potable y saneamiento básico (plantas de tratamiento de agua potable y aguas residuales, alcantarillado, sistemas de distribución de agua, canales de riego, manejo de residuos sólidos); Telecomunicaciones (infraestructura para telefonía móvil, fija e internet) y explotación y distribución de hidrocarburos (refinerías, oleoductos, gasoductos).

Oportunidades en Centro América

Las actividades del sector incluyen servicios de asesoría, diseño, arquitectura, interventoría o inspección técnica de obra, estructuración, gerencia de proyectos, montaje electromecánico, construcción y operación de los proyectos.

República Dominicana

Oportunidades en participación de licitaciones con el gobierno, pero se recomienda tener un aliado local por lo complejo del proceso. Existen espacios en infraestructura vial y de vivienda, acueducto y electricidad.

Puerto Rico

Oportunidades en proyectos de construcción de puertos internos entre las islas de Culebra y Vieques y concesiones de carreteras. En cuanto a proyectos de vivienda hay sobresaturación.

En Trinidad y Tobago

También se recomienda tener alianzas con locales para acceder a licitaciones. Se detectan oportunidades para nuevos proyectos de infraestructura de vías, viviendas de interés social, hospitales, estaciones de bomberos y policía. Las oportunidades en este mercado están más enfocadas al sector público que al privado.

Canal de Distribución: Básicamente en todo el Caribe la sugerencia es establecer alianzas con un local para participación en licitaciones tanto públicas como privadas.

Costa Rica

En los últimos años ha tomado fuerza la construcción de edificios de mayor altura y lujo, no sólo en el área metropolitana sino también en zonas turísticas. También son atractivas las casas y urbanizaciones al estilo estadounidense (en las playas) apetecidas por ciudadanos retirados de ese país. Por otra parte, el gobierno planea hacer millonarias inversiones en nuevos hospitales o remodelaciones de los existentes en los próximos cuatro años. Así mismo existe interés por la vivienda de interés social donde Colombia tiene amplia experiencia aplicable. También requieren fortalecimiento de infraestructura vial para puentes y carreteras.

Canal de Distribución: Las constructoras locales, con las cuales se pueden realizar alianzas estratégicas para la transferencia de conocimiento o asociación

para la ejecución de diferentes proyectos, también están las constructoras colombianas establecidas en el país y las extranjeras que tienen presencia en Costa Rica o participan a través de locales en proyectos. El Gobierno de Costa Rica: planea la ejecución de diferentes proyectos de infraestructura y transporte, luego establece concesiones o abre licitaciones donde las empresas privadas entran a participar

Panamá

Se presenta una tendencia creciente en construcción de mega proyectos de infraestructura: remodelación y construcción de nuevos hospitales y aeropuertos, el metro ciudad de Panamá, canal de Panamá, entre otros. El Gobierno está promoviendo las viviendas de interés social. La construcción proyectos residenciales mantiene su dinamismo. La ampliación del Canal de Panamá representa a mediano plazo oportunidades para los materiales de construcción colombianos. En 2010 y 2011 los requerimientos están enfocados a las grandes obras de movimiento de tierras, adquisición de acero, cemento de especificaciones especiales, fabricación de bombas de enorme capacidad, compuertas, etc.

Canal de Distribución: Para este sector es adecuado utilizar como canales a los actores principales entre quienes tenemos las constructoras locales con las cuales pueden realizar alianzas estratégicas para transferencia de conocimiento o asociación para la ejecución de diferentes proyectos, así también constructoras colombianas y extranjeras establecidas en Panamá. Del mismo modo, es importante que los empresarios aprovechen las licitaciones publicadas por el Gobierno y las concesiones las cuales son vehículos de primera mano para ingresar al mercado.

Perú

En Perú existe un boom en el sector de la construcción, especialmente de obras civiles (transporte masivo, centros comerciales, obras de saneamiento y conjuntos residenciales, entre otros) y hay una fuerte tendencia al establecimiento de alianzas estratégicas entre las empresas locales y extranjeras para atender los grandes proyectos de infraestructura. El Estado sigue siendo uno de los principales demandantes de servicios de ingeniería y construcción.

Canal de Distribución: Canal directo, se puede manejar a través de inmobiliarias que están realizando proyectos o directamente al consumidor final.

Triángulo Norte: Honduras, Guatemala y El Salvador

Existen planes gubernamentales que fomentan la inversión extranjera en proyectos de reconstrucción y mejoramiento de infraestructura. Sin embargo, no hay suficientes profesionales capacitados para desarrollar estos proyectos, razón por la cual se acude a consultores internacionales abriendo el espacio a alianzas con empresas de infraestructura.

Canal de Distribución: Los proyectos de este tipo se dividen en dos grandes grupos: proyectos de edificación u obras civiles. Los proyectos de edificaciones por lo general son de carácter privado y pueden ser adjudicados directamente o a través de una licitación pública. Los proyectos de obras civiles (infraestructura) por lo general son contratados por el Gobierno y se adjudican a través de un proceso de licitación pública. No existe un canal de distribución como tal, sin embargo, podría adicionalmente considerarse que en ambos casos (edificación u obras civiles) se puede tener un socio local – estratégico para llevar a cabo el proyecto. (PROEXPORT, 2014)

2.1.7 Proceso para la exportación de servicios

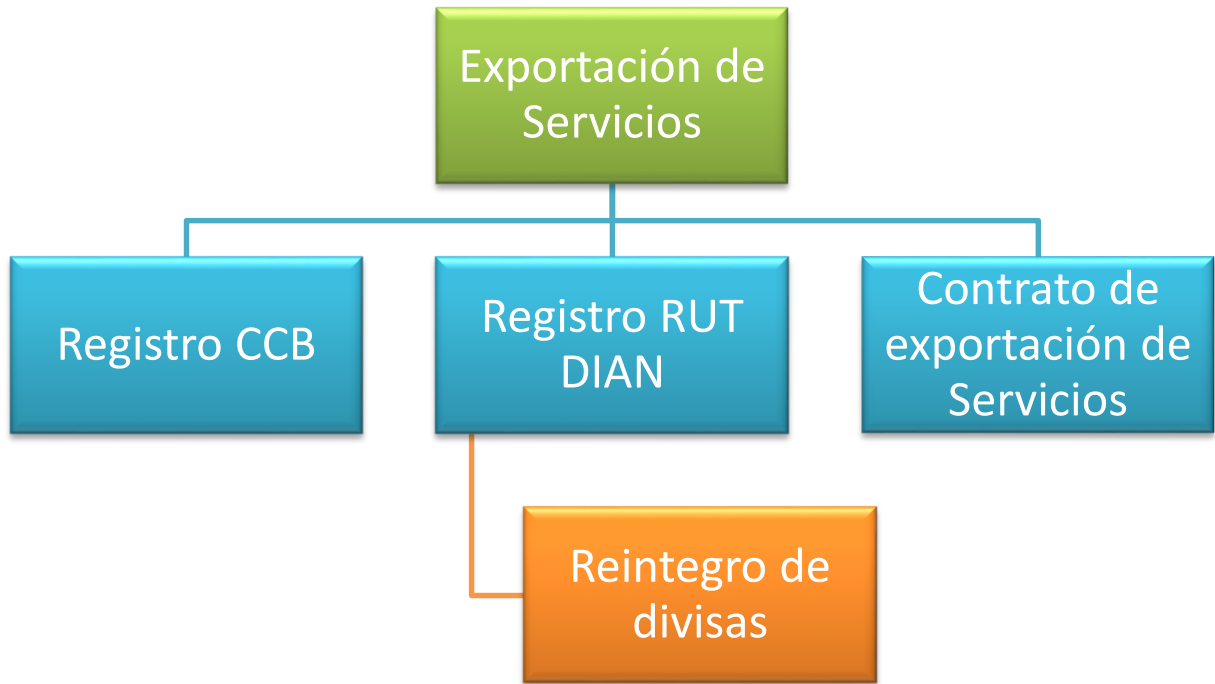


Figura 6. Proceso para la exportación de servicios (PROEXPORT, 2014).

2.1.8 Obtención o actualización del registro único tributario RUT

El Gobierno Nacional expidió el Decreto 2460 del 7 de noviembre de 2013 por medio del cual se reglamenta el RUT, el cual se constituye como el nuevo y único mecanismo para identificar, ubicar y clasificar a los sujetos de obligaciones administradas y controladas por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN. Para adelantar actividades de exportación, se debe tramitar el registro especificando las casillas correspondientes a exportación de servicios:

Casilla 54: Usuarios Aduaneros. Se debe escoger el número 22 exportadores.

Casilla 55: Forma de exportación. Se debe escoger entre 1- directo, 2- indirecto o 3- directo e indirecto.

Casilla 56: Tipo de exportación. Se debe escoger entre 2- Servicios o 3- Bienes y servicios.

Casilla 57: Modo. Se debe escoger el modo de servicio a exportar: Comercio transfronterizo, Consumo en el extranjero, Presencia local y/o Traslado temporal de personas.

Casilla 58: CPC. Se debe incluir el código CPC del servicio correspondiente a 2 dígitos. (PROEXPORT, 2014)

2.1.9 Marco legal y normativo de la interventoría

Ley 80 de 1993.

Ley 1150 de 2007 y decretos reglamentarios 066 y 2474-2008.

Actos contractuales expedidos por el MEN.

Código penal colombiano ley 599-2000.

Código disciplinario unido ley 734- 2002.

Ley 678 de 2000.

Ley 610 de 2000 – responsabilidad fiscal.

Jurisprudencia del consejo de estado-1.

Jurisprudencia del consejo de estado-2. (PROEXPORT, 2014)

2.2 Soportica S.A.S.

Creada como una Empresa de soporte en Ingeniería Civil y Arquitectura, SOPORTICA SAS es una firma de Consultoría para el sector de la construcción, especializada en Gerenciamiento, Interventoría y diseño de proyectos; nació en Medellín en el año de 1.995, como una empresa mixta de construcción, diseño arquitectónico e interventoría al servicio del sector financiero y con el paso del tiempo se fue especializando en el tema de interventoría y coordinación integral de proyectos.

Hoy en día, además de Medellín, tiene sedes físicas en Bogotá y Barranquilla y presencia de recurso profesional en ciudades como Cali, Armenia y

Bucaramanga, que les permiten dar cobertura nacional, generando cerca de 100 empleos directos, entre personal vinculado, prestadores de servicio y profesionales por demanda.

Su personal calificado cuenta con especialistas en las áreas de Arquitectura, Ingeniería Civil, Ingeniería Eléctrica y Electromecánica e Ingeniería Mecánica, para atender temas civiles y técnicos dentro de las obras.

Desde hace tres (3) años, están comprometidos con la certificación RUT, mediante el Concejo Nacional de Seguridad y a partir de este año, hemos iniciado nuestro proceso de certificación en calidad ISO 9001.

2.2.1 Serviciosde Soportica S.A.S

Interventoría

Pre-operativo de diseños: En la fase previa de los proyectos, coordinamos y revisamos diseños y diseñadores arquitectónicos y técnicos, a partir del conocimiento de la imagen corporativa de nuestros clientes, de sus necesidades específicas y de las normas que se deben cumplir.

Interventoría técnica: Control de calidad de la construcción, el cumplimiento de las especificaciones y de las normas nacionales e internacionales.

Interventoría administrativa: Control de avance y recursos en las obras.

Interventoría contable: Control financiero de las obras.

Asesoría técnica durante la construcción: Soluciones, conceptos y recomendaciones de ejecución.

Inspección de fabricación: Informes de visita a talleres y verificación técnica de ejecución.

Interventoría para Centros de Cómputo: Diseño, coordinación interdisciplinaria de equipos de diseño, proveedores y contratistas e implementación de Centros de Misión Crítica.

Interventoría de cajeros y ATMs: Coordinación y supervisión el paso a paso, de la evaluación de las condiciones locativas, diseños, cumplimiento de regulaciones y normas, aprobaciones e implementación.

Interventoría para reposición de activos: Diagnóstico, marco de acción, coordinación de implementación y de puesta en funcionamiento para la reposición de equipos e infraestructura que cumple su ciclo de vida útil y eficiente.

Gerencia

Gerencia de proyectos: Administramos recursos y coordinamos todos los equipos de un proyecto.

Coordinación de equipos de trabajo: Sincronizamos diseños, diseñadores y todas las áreas especializadas y de apoyos para los proyectos.

Manejos contractuales: Metodología desarrollada para gestionar los alcances contractuales y su cumplimiento.

Gerencia de procura: Gestión de compras y procesos para adquisición de suministros y dotación de activos.

Inventario y valoración de activos: Levantamiento y cruce de información con los proveedores de activos (suministros y equipos) del cliente y reportes periódicos de existencias.

Presupuestos y programación: Elaboración de presupuestos y programación de obras con herramientas de control que permiten determinar su avance.

Gerencia de traslados: Metodología desarrollada para gestionar desde la coordinación de traslados de puestos de trabajo, hasta la integración de sedes corporativas.

Estudios y Asesorías

Elaboración de manuales de procedimiento: Investigación, desarrollo y documentación de instructivos, procesos y procedimientos.

Preparación de pliegos de invitación: Estudio, redacción y documentación de pliegos de invitación a cotizar.

Asesoría inmobiliaria: Localización de inmuebles, estudio y consultoría para negocios de propiedad raíz.

Modernización y renovación de instalaciones: Estudio para actualización de inmuebles existentes de diferentes edades y niveles de infraestructura tecnológica.

Ingeniería de consulta: Asesoramiento profesional indicando concepto técnico, recomendación, orientación u opinión acerca de procedimiento de cálculo, proyecto o ejecución de obras y métodos constructivos entre otros.

Estudios de factibilidad: Estudio técnico – económico de un posible proyecto.

Preparación de protocolos: Listas de chequeo para recibo de instalaciones y equipos, pruebas de funcionamiento y puestas en servicio.

Censos de población: Levantamiento de información de población en edificios, asiento gráfico y contable, documentación de las sedes, monitoreo y actualización.

Diseños

Arquitectónicos

Interiores

Diseños Técnicos

Eléctricos

Mecánicos

Estructurales

Hidrosanitarios

Red contra Incendio

2.3 Análisis de la información: Principales clientes de Soportica S.A.S del sector bancario

2.3.1 Bancolombia

Cliente Bancolombia	
Ubicación	Sede principal Medellín, con presencia importante en Bogotá y gerencias de Zona en las principales ciudades del país; actualmente ha extendido sus negocios a Centro América (Panamá, Salvador, Costa Rica, Honduras, Guatemala, Puerto Rico e Islas Caymán) y tiene operaciones en Miami y en Perú.
Tipo de industria	Sector Financiero
Tamaño de la empresa	Cerca de 16.000 empleados; es el 1° Banco del país con el 23,3% del mercado.
Servicios prestados	Prestan servicios de Gerencia e Interventoría en sucursales, sedes administrativas, cajeros, filiales y proyectos especiales; Coordinación en puestos de trabajo nuevos, traslados y readecuaciones. Tercerización de procesos de Gerencia, Interventoría y Coordinación, en el área inmobiliaria y de obras civiles que están por fuera de su Core del negocio; es un contrato de prestación de servicio como proveedor único a nivel nacional y nuestra condición de aliado estratégico es constantemente medida bajo parámetros e indicadores de Score Card. La magnitud de los negocios está determinada por el Plan Estratégico del cliente para cada año.
Experiencia	Tienen un contrato de prestación de servicios, que el año anterior significó ventas por cerca de 5.800 MM, Soportica S.A.S nació de la mano de esta entidad, lo cual se traduce en 19 años de experiencia.
Perspectivas de Crecimiento	Su última adquisición fue HSBC Panamá, en octubre del 2013. Iniciaron con la operación de Banistmo, luego de la adquisición del 100% de las acciones ordinarias y el 90,1% de las acciones preferenciales del Banco HSBC Panamá, permitió profundizar la presencia en este país al que llegaron desde 1973.

2.3.2 Davivienda

Cliente Davivienda	
Ubicación	Sede principal Bogotá, pero tiene representación importante en el resto del país con sedes administrativas en las ciudades principales; actualmente ha extendido sus negocios a Centro América (Panamá, Salvador, Costa Rica y Honduras) y tiene operaciones en Miami.
Tipo de industria	Sector Financiero
Tamaño de la empresa	Más de 500 sucursales y 1.400 cajeros con presencia en 270 ciudades del país; es el 3° Banco del país con cerca del 12,63% del mercado.
Servicios prestados	Prestamos servicios de Interventoría en sucursales y sedes administrativas en ciudades secundarias e intermedias. Tercerización de procesos de Interventoría en obras civiles; es un contrato de prestación de servicio como proveedor único a nivel nacional y ahora en Panamá y en nuestra condición de aliado estratégico el servicio es evaluado anualmente. La magnitud de los negocios está determinada por el Plan Estratégico del cliente para cada año.
Experiencia	Tenemos un contrato de prestación de servicios, que el año anterior significó ventas de más de 400 MM.

2.3.3 BBVA

Cliente BBVA	
Ubicación	Sede principal España, con presencia importante en más de 30 países; sus negocios en Centro América están en (Puerto Rico, Venezuela, Perú, México) y tiene operaciones en EE.UU, Chile y Argentina.
Tipo de industria	Sector Financiero
Tamaño de la empresa	Emplea a más de 110.000 personas en más de 30 países, tiene más de 50 millones de clientes y más de un millón de accionistas.
Servicios prestados	Prestamos servicios de Gerencia e Interventoría en sucursales, sedes administrativas y filiales. Tercerización de procesos de Gerencia, Interventoría y Coordinación, en el área inmobiliaria y de obras civiles.
Experiencia	Tenemos un contrato de prestación de servicios desde el año 2012

2.4 Localización en Centroamérica de las entidades bancarias clientes de Soportica S.A.S



Figura 7. Localización en Centroamérica de las entidades bancarias clientes de Soportica S.A.S (Propia)

Observamos que los principales clientes de Soportica S.A.S (Bancolombia, BBVA, Davivienda) están localizados en los países que representan para Colombia mayores oportunidades para la exportación de servicios en el área de la interventoría civil, según la gráfica, éstos serían: Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá, Perú, Puerto Rico y El Salvador. La grafica corresponde entonces al primer filtro para la identificación de los posibles países en los cuáles la empresa puede iniciar sus proyectos de expansión.

En la exportación, los aranceles son a los bienes, como: la legislación a los servicios. Por tal motivo analizaremos la estabilidad de los países mediante el Indicador de Riesgo País (Euromoney, 2014); debido a que nos encontramos en un mundo lleno de incertidumbre por los riesgos inherentes de gobiernos extranjeros convirtiéndose en un factor determinante del fracaso o el éxito de las compañías.

2.5 Indicador Riesgo País

El índice riesgo país mide la posibilidad de que un deudor extranjero sea incapaz de cumplir sus obligaciones financieras por motivos políticos o económicos (Levy, 1997), como consecuencia, a la hora de invertir en un país se debe tomar en cuenta el futuro de las variables políticas, económicas y sociales que pueden afectar a su solvencia.

Este indicador nos mostrará la situación presentada para cada uno de los países que fueron seleccionados con el primer filtro: Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá, Perú, Puerto Rico y El Salvador.

Indicador Riesgo País

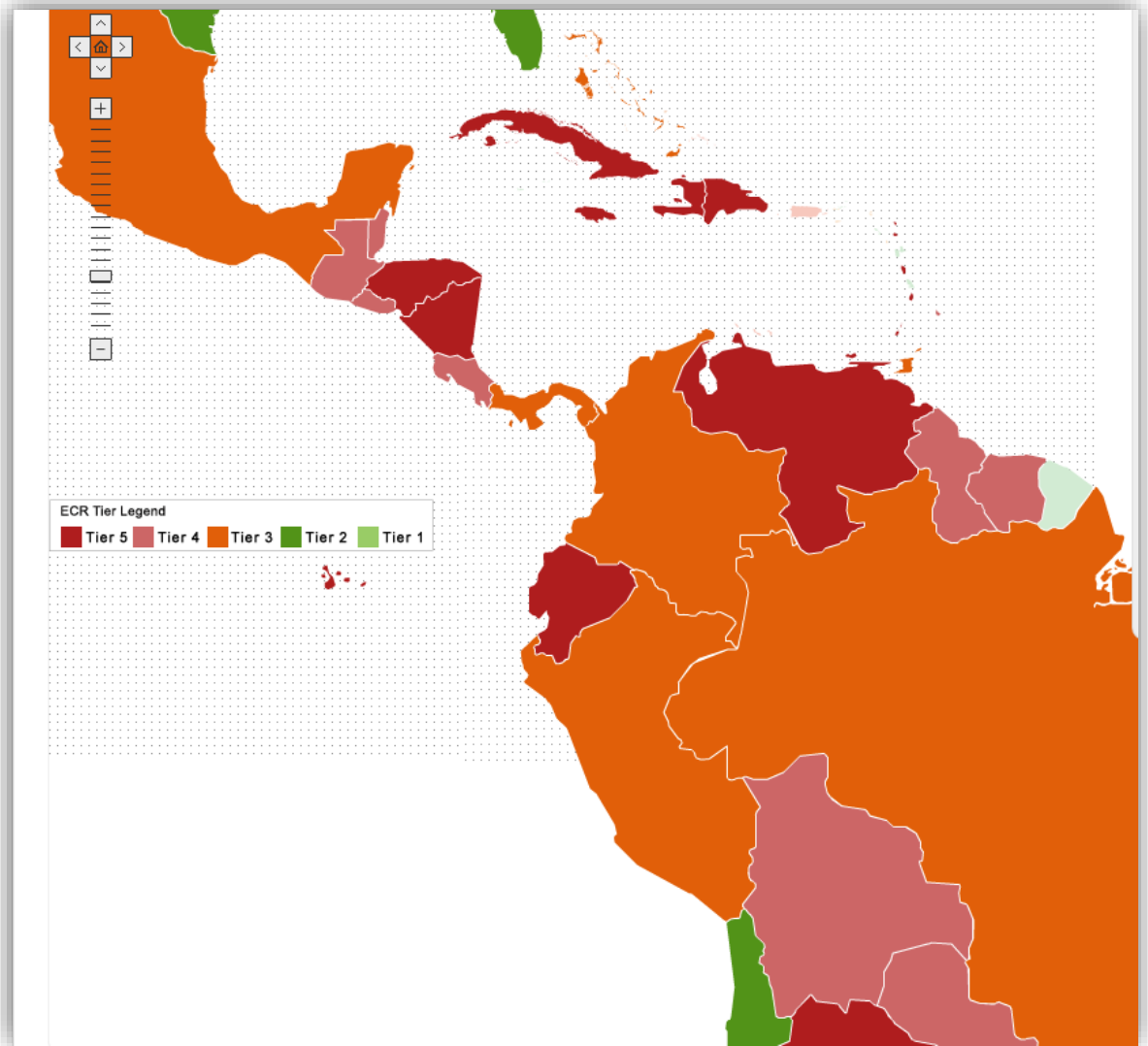


Figura 8: Riesgo País (Euromoney, 2014)

La imagen nos muestra mediante cinco convenciones la calificación de riesgo (Integra el aspecto político y socioeconómico) que presenta un país, siendo el verde el de menor riesgo y el rojo de riesgo extremo, concluimos que los países Costa Rica, Guatemala, Honduras, El Salvador y Puerto Rico, no son mercados confiables para hacer inversión extranjera

2.6 Riesgo político

Es la posibilidad de que las decisiones, acotamientos o condiciones políticas afecten el entorno de negocios de un país de tal manera que los inversionistas les cuesten todo o parte del valor de su inversión o se ven obligados a aceptar tasas de rendimientos inferiores a las proyectadas.

Las principales variables en las que se fundamenta la evaluación del riesgo político son:

La Expropiación: El Gobierno actúa interfiriendo con los derechos fundamentales de propiedad del interés del inversor de una empresa extranjera, incluyendo la apropiación, nacionalización, la discriminación selectiva y expropiación progresiva.

La violencia política: Pérdida de daño físico a los bienes situados en el extranjero causado por la violencia política (guerra, guerra civil, revolución, subversión, huelgas, disturbios, sabotaje y terrorismo).

Abandono forzado: El abandono de una empresa en el extranjero, como resultado directo del gobierno local, es decir, evacuar personal de expatriados desde el país anfitrión a causa de la violencia política.

Interrupción negocios: La pérdida de ingresos de negocios consecuencia de operaciones en el país anfitrión habiendo sido interrumpido por violencia política o expropiación.

Restricciones monetarias: El retraso o incapacidad de una empresa extranjera para el intercambio de la moneda local a otra moneda (inconvertibilidad) o para repatriar los fondos en moneda fuerte fuera del país huésped.(MASRSH, 2013)

Riesgo político

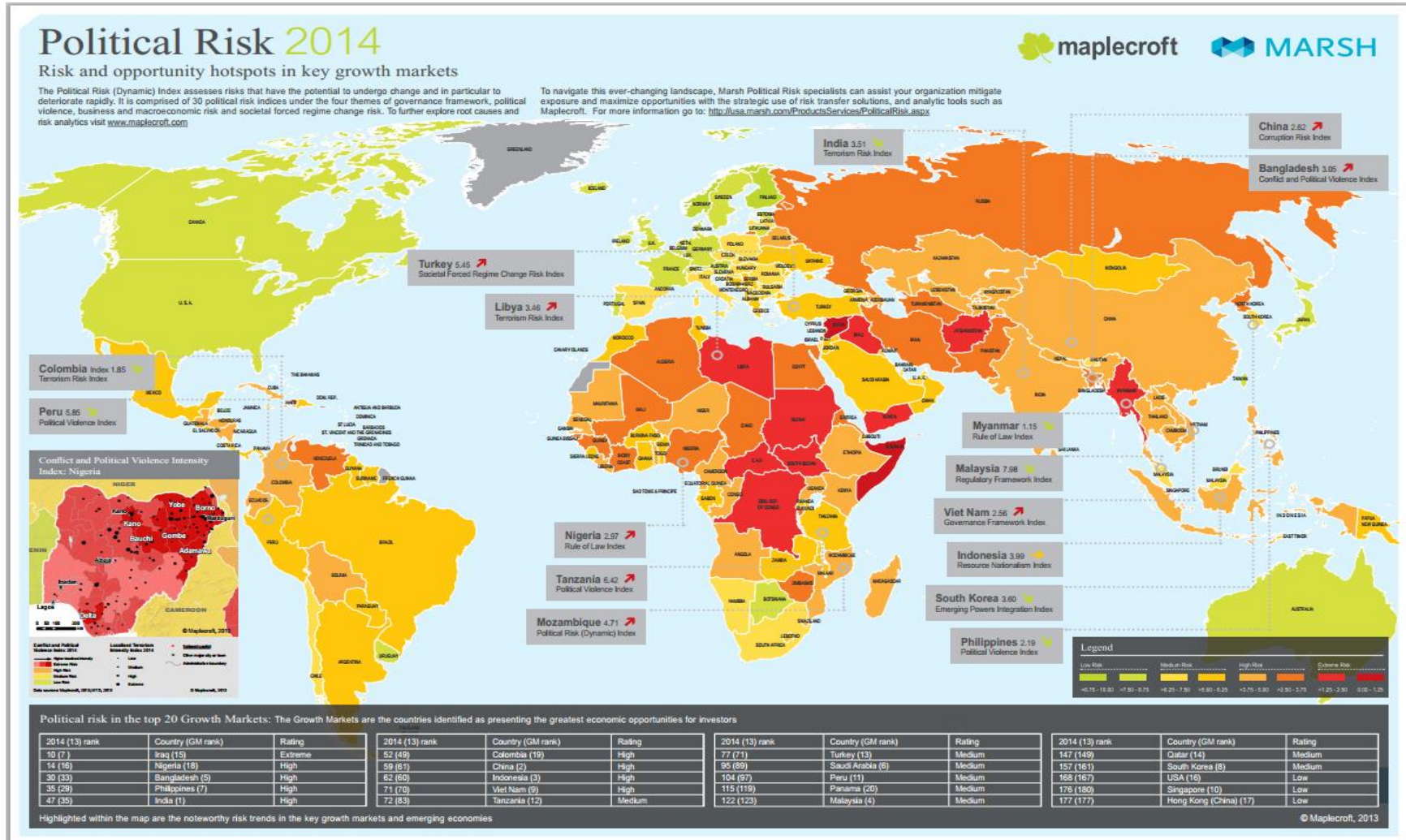


Figura 8: Riesgo político (MASRSH, 2014)

2.7 Riesgo Económico

El riesgo económico hace referencia a la incertidumbre producida en el rendimiento de la inversión debida a los cambios producidos en la situación económica del sector en el que opera. (EURORESIDENTES, 2014)

De acuerdo con estas variables a continuación se realizará el último filtro para los países restantes (Costa Rica, Perú, Panamá); y así determinar cuál será el país más viable para la exportación de servicios de interventoría de la empresa Soportica S.A.S.

2.8 Dimensiones culturales de Geert Hofstede

Hofstede desarrolló el llamado Modelo de las 5 Dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo. Es un modelo de gran ayuda en la comunicación intercultural.

Estas cinco dimensiones nos sirven para estudiar y comprender cada una de las culturas a nivel mundial, de forma que podamos percibir mejor los rasgos que predominan en unas u otras zonas y de esta forma adaptarnos.

1. Distancia al poder. (Power Distance. PDI)

El grado en que hay más desigualdad, en el que hay mayores niveles jerárquicos, es también el grado en que los miembros de una sociedad aceptan que el poder está distribuido de forma desigual. Una puntuación alta sugiere que hay expectativas de que algunos individuos tendrán mucho más poder que otros. Países con elevada distancia en el poder son típicamente más violentos. Un puntaje bajo refleja la perspectiva de que la gente debe tener derechos iguales.

2. Individualismo. (Individualism. IDV)

Individualismo: Las personas tienen cuidado de sí mismo. En culturas individualistas, te identificas primero contigo mismo, la tarea de la educación es

precisamente encontrarte a ti mismo y sostenerte sobre tus propios pies, sin ser dependiente del grupo al que perteneces.

Colectivismo: Las personas pertenecen a grupos, clanes, organizaciones, familias, que tienen cuidado de ellos y a los que ellos deben lealtad. En primer lugar, tienes lealtad y te identificas con el grupo y luego a ti mismo.

3. Masculinidad – Feminidad. (Masculinity. MAS)

Masculinidad: los valores dominantes de la sociedad son la consecución de resultados y el éxito. Feminidad: Los valores dominantes de la sociedad son el cuidado por los otros y la calidad de vida.

4. Evasión de la Incertidumbre. (Uncertainty Avoidance UAI)

Tiene que ver con cómo afrontamos la inseguridad del futuro. Hay muchas personas que están cómodas en situaciones desconocidas, cuando van a otro país, por ejemplo. Sin embargo, muchas personas se sienten muy incómodas cuando las cosas son desconocidas. Esta dimensión marca el grado en que las personas se sienten amenazadas por la incertidumbre y tratan de evitarla.

5. Orientación a Largo Plazo. (Long Term Pragmatic. LTP)

En qué grado una cultura se orienta al largo plazo o al corto plazo. Se refiere a la importancia que se da en una cultura a la planificación de la vida a largo plazo en contraste a las preocupaciones inmediatas. Las culturas con una puntuación alta, fomentan la visión a largo plazo para conseguir futuras recompensas, ahorrar, resistir, y adaptarse a las circunstancias cambiantes. Las culturas con una baja puntuación, fomentan lo relacionado con el pasado y el presente, orgullo nacional, respeto por la tradición. (Piqueras, 2014)

Según lo expuesto por Hofstede las dimensiones más acordes con nuestro objetivo de internalización son: distancia al poder, evasión de la Incertidumbre y

orientación a largo plazo; para los cuales se profundizan los análisis arrojados por los indicadores de riesgo país.

2.9 Análisis Riesgo País: Perú VS Panamá

2.9.1 Perú

El riesgo país de Perú cayó dos puntos básicos a 1.77 puntos porcentuales, según el EMBI+ Perú (Indicador de Bonos de Mercados Emergentes) calculado por el banco de inversión JP Morgan.

El EMBI+ Perú se mide en función de la diferencia del rendimiento promedio de los títulos soberanos peruanos frente al rendimiento del bono del Tesoro estadounidense.

Así se estima el riesgo político y la posibilidad de que un país pueda incumplir con sus obligaciones de pago a los acreedores internacionales.

Es decir, que mide el grado de “peligro” que entraña un país para las inversiones extranjeras. (Riesgo país de Perú cayó dos puntos básicos a 1.77 puntos porcentuales, 2014)

2.9.2 Panamá

Panamá es una de las economías más dinámicas de Latinoamérica, con un promedio de crecimiento que supera el 9,0% en los últimos 4 años, donde la alta tasa de inversión ha sido un pilar fundamental para este rápido ascenso. La tasa de inversión alcanzó un 30% del producto en 2013, igual cifra que se espera para el año 2014, impulsada principalmente por la inversión pública.

La economía panameña ha adquirido un importante y rápido aprendizaje respecto del tratamiento de la inversión, en contrataciones y licitaciones, ha llevado a un aumento considerable en su capacidad de gestión y ejecución. En materia de actividad económica, si bien ha ocurrido una desaceleración natural, que ha de prolongarse en los próximos años, debido a un mercado laboral sumamente

estrecho, con altas presiones salariales y una tasa de desempleo históricamente baja, esta moderación representa un aterrizaje suave hacia tasas de crecimiento en línea con el potencial de la economía, proceso en el que se ajustaría el déficit de cuenta corriente a niveles más sostenibles, apoyado en un menor crecimiento de la demanda interna. (Informe de Riesgo País: Panamá, 2014).

De acuerdo con las cifras obtenidas, el país con que mejores alternativas y garantías en materia de seguridad a la inversión es Panamá.

2.10 Cómo incursionar en Panamá

2.10.1 Panamá

Panamá es un país ubicado en el extremo sureste de América Central. Limita con Colombia. Su nombre oficial es República de Panamá y su capital es la ciudad de Panamá.

Producto Interior Bruto: 42,65 miles de millones USD (2013) Banco Mundial

Monedas: Dólar estadounidense, Balboa

Gobierno: Estado unitario, Presidencialismo, República constitucional

Ubicación geográfica Panamá y Colombia



Figura 9: Ubicación geográfica Panamá Colombia (Blog Intentando la Utopía)

Panamá subió nueve puestos (del 49 en el 2011 al 40 este año). Además, continúa este año en el segundo puesto de América Latina después de Chile, y consolida su posición como la economía más competitiva de América Central. Según se detalla en el Informe, Panamá aprovecha sus tradicionales puntos fuertes como la buena infraestructura de transporte -especialmente en puertos-, y su estabilidad macroeconómica, pese a la preocupante tasa de inflación de casi el 6%. Además, posee mercados financieros eficientes y niveles de competencia relativamente altos y así como apertura a la inversión extranjera directa.

El país, detalla el Foro Económico Mundial, también logró avances en algunas de las deficiencias más apremiantes que tradicionalmente han obstaculizado su potencial de competitividad. Se observan mejoras en la calidad de su sistema educativo en comparación con el año pasado, aunque todavía sigue siendo un reto muy importante.

Además, las inversiones corporativas en investigación y desarrollo (I&D) parecen contribuir más a mejorar la capacidad innovadora del país, la cual continúa siendo uno de los mayores retos para la diversificación de la economía nacional.

Sin embargo, son pocos los avances que se observan en la Institucionalidad de Panamá: la confianza pública en los políticos es baja, la seguridad sigue siendo una preocupación general, y la independencia judicial es considerada una de las más bajas de la región.

Algunos de los factores más problemáticos para hacer negocios en este país son la corrupción y la ineficiente burocracia del gobierno.

El Foro destaca la necesidad de que Panamá fortalezca el funcionamiento de sus instituciones, persista en la mejora de la educación y en los sistemas de investigación e innovación, para que pueda continuar elevando su competitividad. (Panamá es el país más competitivo del istmo y el segundo en América Latina, 2012).

Evaluación de los modos de exportación de servicios

Se expondrán las principales ventajas y desventajas que se presentan para cada uno de los modos de exportación de servicios en relación a las condiciones de la empresa Soportica S.A.S y Panamá el mercado objetivo.

Modos de exportación de servicios	
Panamá	Colombia
Modo 1: Exportación transfronteriza de servicios	
Esta modalidad es actualmente la más usada pues representa enormes ahorros a las operaciones de internaciones en especial la de servicios, de igual forma exige regulaciones , Panamá cuenta con infraestructura acorde a este tipo de modalidad	Colombia también tiene establecida su normatividad para el uso de las herramientas tecnologías, pero de acuerdo con las políticas de las posibles empresas con las cuales Soportica S.A.S tenga alguna relación se determinara si la compañía debe invertir más en el desarrollo de este medio.
Modo 2 Consumo en el extranjero	
Al no tener una experiencia con la empresa Soportica S.A.S es poco probable que sea contratada por alguna entidad panameña.	Para Soportica S.A.S esta modalidad es poco factible, pues no conocemos el dinamismo y proyección de crecimiento de las entidades del sector bancario de Panamá. Lo que reduce las posibilidades de que sean contratados para dichos fines.

Modos de exportación de servicios	
Panamá	Colombia
Modo 3 Presencia comercial	
La legislación de Panamá incentiva y brinda igualdad de derechos para empresas de inversión extranjera.	Para Soportica S.A.S esta modalidad representaría alta inversión por el tema de infraestructura, y no sería recomendable para su primera experiencia en el exterior realizar una inversión tan significativa.
Modo 4 Movimiento de personas físicas	
Este país exige requisitos rigurosos para la entrada de personal extranjero para temas laborales, debido a que se enfocan en la contratación local.	Para Soportica S.A.S esta modalidad implica la contratación de personal que haya tenido estudios muy específicos.

De acuerdo a lo expuesto el modo más conveniente para la empresa Soportica S.A.S para la exportación de servicios de interventoría es el Modo 1: Exportación transfronteriza de servicios.

Análisis del Entorno Político

Panamá tiene un sistema de tres ramas independientes: ejecutiva, legislativa y judicial. A continuación, una breve descripción de cómo funcionan:

El Sistema Ejecutivo: está conformado por el Presidente y dos vicepresidentes (elegidos por voto popular directo para un período de cinco años) y un gabinete de 12 ministros.

El Sistema Legislativo: está compuesto por la Asamblea Legislativa, que es su máximo organismo y cuenta con 72 miembros elegidos por un período de cinco años.

El Sistema Judicial: tiene como máxima autoridad la Corte Suprema de Justicia, compuesta por nueve magistrados nombrados por el Gabinete y aprobados por la

Asamblea Legislativa por un término de diez años, Cinco Tribunales Superiores de Distrito Judicial con 19 magistrados y juzgados de circuito y municipales.

Sistema Legal

Basado en la Ley Civil, Constitución Política adoptada el 11 de octubre de 1972, reformada en abril de 1983 y 1994.

Acuerdos Comerciales

Panamá es miembro de la OMC desde el 6 de septiembre de 1997. Ha suscrito Acuerdos de Libre Comercio con Singapur, Taiwán y Centroamérica, con esta última ha suscrito los acuerdos durante 2007 con El Salvador, Costa Rica y Honduras, están pendientes Guatemala y Nicaragua. También ha suscrito Tratados de Libre Comercio con Estados Unidos y Chile, los cuales se encuentra en proceso de aprobación por parte de los entes legislativos internos de cada país.

Panamá también ha suscrito acuerdos de alcance parcial con México, República Dominicana y Colombia. Panamá es beneficiario de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe que provee libre acceso a las exportaciones panameñas en Estados Unidos.

Con Colombia presenta los siguientes acuerdos: Acuerdo de Complementación Económica con Colombia 09/07/1993 Tratado de Libre Comercio Centroamérica – Panamá.

Acuerdo de Alcance Parcial entre Colombia y Panamá

Con el fin de fortalecer el intercambio comercial se suscribió en Cartagena de Indias el 9 de julio de 1993, de tipo comercial entre las Repúblicas de Colombia y Panamá que permite el otorgamiento de preferencias, con respecto a los gravámenes y demás restricciones aplicadas a la importación de los productos negociados por ambas partes cuando estos sean originarios y provenientes de sus respectivos territorios.

Tratado de Libre Comercio y de Intercambio Preferencial entre el

Mercado Común Centroamericano y Panamá: Panamá firmó acuerdos de libre comercio e intercambio preferencial de las mismas características con cada uno de los países del Mercado Común Centroamericano integrado por Costa Rica, Nicaragua, El Salvador, Guatemala y Honduras. Los Estados Contratantes acuerdan mantener el régimen de libre comercio y de intercambio preferencial previsto en el Tratado suscrito entre ellos, conforme a las disposiciones que se señalan a continuación. Convienen, asimismo, en adoptar medidas que regulen el tránsito y el transporte entre ambos países.

Los productos naturales o manufacturados originarios de los territorios de las Partes Contratantes que figuran en las listas anexas a este Tratado, o que se adicionen en lo sucesivo, gozarán de libre comercio, de trato preferencial o estarán sujetos a controles cuantitativos.

Impuestos: Las mercancías que se intercambien bajo el régimen de libre comercio quedarán exentas del pago de derechos de importación y exportación.

Las mercancías que se intercambien bajo el régimen de tratamiento preferencial estarán sujetas únicamente al pago de un porcentaje sobre los derechos de aduana establecidos en los respectivos aranceles generales.

Las mercancías que se intercambien bajo el régimen de Libre Comercio o de Tratamiento Preferencial, estarán exentas del pago de los derechos consulares y de todos los demás impuestos, recargos y contribuciones fiscales que causen la importación y la exportación o que se cobren en razón de ellas.

Las mercancías que se intercambien conforme a este Tratado estarán amparadas por un formulario aduanero firmado por el exportador que deberá contener la declaración de origen y se sujetará a la visa de los funcionarios de aduana tanto del país de expedición como de destino.

Normas Técnicas

El gobierno de Panamá designó la Comisión Panameña de Normas Técnicas, una agencia del Ministerio de Comercio e Industria, como la autoridad nacional

para la participación en el programa de la Organización Internacional de Normas ISO 9000. Es miembro de la Comisión Panamericana de Normas (COPAN), con sede en Venezuela.

La Comisión Panameña de Normas Industriales y Técnicas (COPANIT), es un ente de consulta y un organismo asesor del Ministerio, no tiene función de expedir normas, sólo asesora.

Revisa los proyectos de normas dentro del período de discusión pública. Está integrado por representantes del sector público y privado (son catorce miembros) y se convoca por llamado de la DGNTI.

Normas Ambientales

Panamá hace parte de los siguientes Acuerdos Internacionales del Medio Ambiente: Biodiversidad, Cambios Climáticos, Protocolo de Cambios Climáticos de Kyoto, Descertificación, Especies en Peligro, Desechos Peligrosos, Ley del Mar, Dumping Marino, Prohibición de pruebas nucleares, Protección a la Capa de Ozono, Polución de Barcos, Tropical Timber (1983 y 1994) y firmó, pero no ratificó el tratado de Conservación de la Vida Marina.

Formas De Organización De Los Negocios

De acuerdo con la constitución de Panamá, los nacionales y los extranjeros son exactamente iguales para la ley, tanto las compañías nacionales como las extranjeras deben llenar los mismos requisitos para organizar u operar sus negocios en Panamá. Existen restricciones para la participación de extranjeros en los negocios de vender al por menor y para ejercer algunas profesiones. Pero existen vías legales para sobrepasar estas restricciones.

Dependiendo del sector los factores de comercialización en Panamá se caracterizan por:

Alta concentración en pocas empresas conformadas a través de grupos o holdings de tipo familiar. (Motta, Galindo, Arias, Melo, etc.).

Alta concentración geográfica (alrededor del 75%) en la región metropolitana (Colón y Panamá). En algunos sectores llega al 90%.

Especialización geográfica tanto de la industria como de los servicios en tres zonas, Panamá (industria y servicios), Colón (Zona Libre) y Chiriquí (agroindustria).

El tamaño empresarial es pequeño, pues son muy pocas las empresas de más de 500 trabajadores, todas ellas del sector servicios.

Comercialización a través de exclusivas. El empresario panameño prefiere la exclusividad del producto.

Comercialización de bienes y servicios: existen los canales y figuras habituales, importadores, distribuidores, puntos de venta mayoristas y minoristas. Importancia más del precio sobre la marca, lo que explica el gran número de importaciones del Sudeste asiático.

Baja especialización de los importadores: (importan de todo, desde máquinas herramienta hasta alfileres, etc.). Se debe al limitado tamaño del mercado, que les impide dedicarse a un solo producto.

La cadena de comercialización es corta. El importador es distribuidor a la vez y mayorista, en algunos casos hasta llega a la venta al por menor.

Utilización de la Zona Libre de Colón como un gran centro de almacenamiento y manejo de inventarios para el mercado panameño, sobre todo en productos no perecederos procedentes de Asia.

La Feria Comercial más importante del país es Expocomer, tiene carácter anual (marzo) y es multisectorial, organizada por la Cámara Panameña de Comercio.

Los empresarios están organizados en Cámaras, siendo la más importante la de Panamá, seguida de la de Chiriquí y Colón. Otras Asociaciones importantes son: El Sindicato de Industriales de Panamá, Asociación de Ejecutivos de Empresa y la Asociación de Importadores de Víveres (Acovipa). La organización más importante dentro de los Sectores es la Cámara de la Construcción.

La mayoría de los sectores están desregulados, a excepción de los servicios públicos. Recientemente el sector telecomunicaciones entró en libre competencia y el de hidrocarburos.

Agentes, Distribuidores y Socios: Los agentes y distribuidores en Panamá están regulados solo por los acuerdos privados que realizan las partes. En caso de terminación de contratos o disputas, las cláusulas del contrato privado prevalecen sobre cualquier otro documento o práctica.

Norma sobre La representación en Panamá: En Panamá existen normas de protección al igual que en todo Centroamérica. Estas se encuentran contempladas en el Código de Comercio respecto “Agentes de Comercio, Distribuidores y Representantes”. Son agentes de comercio, las personas que actúen de modo permanente, en relación con uno o varios principales, promoviendo contratos mercantiles o celebrándolos en nombre y por cuenta de aquellos. Los agentes de comercio pueden ser dependientes o independientes. Son distribuidores o representantes, quienes, por cuenta propia, venden, distribuyen, promueven, expenden o colocan bienes o servicios de una persona natural o jurídica, nacional o extranjera, llamada principal a quien están ligados por un contrato de distribución o representación.

Se presenta al igual que en Centroamérica la prohibición de representar empresas nacionales o extranjeras que compitan entre sí. Se permite la exclusividad siempre y cuando se establezca expresamente.

Se establece a favor del proveedor la posibilidad de negarse a aceptar una solicitud o requerimiento del producto sin tener la obligación de expresar motivo. El agente de comercio tendrá derecho a una comisión sobre la cuantía del negocio que se realice por su intervención, de acuerdo con los usos y prácticas comerciales de Panamá. En ese sentido conviene estipular condiciones en forma escrita.

Pasos para establecer una oficina: Panamá tiene una de las más modernas y flexibles leyes corporativas de América Latina. Estas son algunas de las ventajas ofrecidas por las leyes corporativas de Panamá:

Dos o más personas de cualquier nacionalidad, estén o no domiciliadas en Panamá, pueden organizar cualquier forma corporativa para cualquier propósito

legal. Los artículos de incorporación pueden ser ejecutados en cualquier parte, también fuera de Panamá y en cualquier idioma.

No existen requerimientos específicos para los aportes de capital.

La propiedad de una corporación en Panamá puede ser individual, no se necesita que existan personas panameñas en la propiedad de una corporación.

No existen requerimientos de nacionalidad o residencia para los accionistas.

Se requiere que los directores sean accionistas.

El cuerpo de directores debe ser mínimo de tres, aunque una persona puede ocupar varios cargos.

Las reuniones de los accionistas o directores pueden realizarse afuera de Panamá.

Para la creación de una corporación en Panamá se requiere lo siguiente:

El nombre de la corporación, puede ser en cualquier idioma, pero debe terminar con una palabra que indique que es una corporación.

Los objetivos y propósitos de una corporación.

La cantidad de capital autorizado. Usualmente la autorización de capital puede consistir en US\$ 10 mil, divididos en 100 acciones de US\$10 cada una.

Las acciones deben ser nominativas o al portador.

La duración de una corporación generalmente es perpetua.

Se debe entregar los nombres y direcciones de mínimo tres de los directores.

La dirección de la corporación.

El período usualmente envuelto en la creación de una corporación es de 15 días a dos meses, los salarios de los abogados son generalmente de US\$ 600 a US\$ 1.500.

Sistema Tributario: La legislación panameña indica que todo ingreso producido o generado de cualquier fuente dentro del territorio nacional está sujeto al pago de impuesto sobre la renta; el impuesto a las transacciones de bienes muebles y servicios (ITBMS) de 5%; el impuesto de Transferencia de Bienes Muebles (2%); el impuesto de Inmuebles; el impuesto de Seguro Educativo que los patronos y

trabajadores deben pagar para fomentar la educación; el impuesto de servicios del

5% que deben pagar los servicios de televisión por cable o microondas, servicio de transporte de valores y el alquiler de cajas de seguridad; y otros impuestos.

Legislación sobre Inversiones Extranjeras

Las reiteradas características de país de servicio basado en la existencia de una legislación atractiva en materia bancaria, fiscal, de creación de empresas y comercial unido a la presencia del Canal y a la exclusión de riesgo de tipo de cambio al ser el dólar norteamericano moneda de curso legal sin restricción alguna, hacen de Panamá un centro idóneo para la triangulación de operaciones de todo tipo y lo convierten en lo que se denomina un paraíso fiscal.

En la solución de los conflictos derivados de la interpretación y aplicación de la regulación sobre inversión extranjera se aplica lo dispuesto en la legislación nacional. Los contratos celebrados con el Estado se sujetan a la Ley panameña y a la jurisdicción de los tribunales nacionales.

Con el objeto de atraer capital exterior, Panamá se ha adherido al Tratado de Protección de Inversiones de la Agencia Multinacional de Garantía de Inversiones del Banco Mundial. No existe un texto único que regule la inversión extranjera en Panamá, sino que un gran número de leyes y regulaciones mantienen directa o indirectamente alguna relación con la inversión nacional o extranjera en Panamá. Estas leyes son ordenadas a continuación en función de la materia regulada:

Corporaciones panameñas

Fomento y Desarrollo en Panamá

Zona Libre de Colón

Incentivos al Sector Turístico

Restricciones a la inversión extranjera: La inversión extranjera se encuentra restringida en algunos sectores de la economía que son considerados de interés nacional:

No se puede adquirir la propiedad de tierras nacionales o particulares situadas a menos de 10 km. de la frontera.

El comercio al por menor está reservado a panameños de nacimiento, extranjeros con más de tres años de nacionalizados y personas jurídicas facultadas para ejercerlo.

Los servicios públicos son prestados por entidades autónomas del gobierno, sin embargo, en el marco del programa de modernización de la economía, el Estado está retirándose de la explotación de los servicios públicos en favor de la iniciativa privada.

La pesca de determinadas especies en aguas panameñas queda reservada a inversionistas nacionales.

La radiodifusión es una actividad reservada a ciudadanos panameños.

Incentivos a la inversión: Más de 40 Leyes y Decretos ofrecen incentivos fiscales y tributarios en las áreas de turismo, construcción, infraestructura, industria marítima, zonas procesadoras para la exportación, agricultura y minería, industria, silvicultura y zonas libres para productos de petróleo.

Las leyes básicas a tener en cuenta son las siguientes:

Ley 28 sobre incentivos a la industria local e industria orientada a la exportación.

Ley 24 sobre reforestación

Ley 8 sobre turismo

Ley 25 sobre zonas procesadoras especiales

Control de Cambios y Sistema de Tributación: Panamá no tiene restricciones de fondos asociados con ingresos derivados de inversiones. En Panamá la moneda con mayor circulación y de mayor uso es el dólar estadounidense, debido a esto no existe una política de cambio establecida.

El gobierno de Panamá tiene serias intenciones de adoptar el dólar como moneda nacional, pero esto significa perder la autonomía de la política monetaria. La inflación debido al comportamiento del dólar es baja y predecible, esto se convierte en un atractivo para los inversionistas internacionales.

Legislación laboral

Las relaciones laborales en Panamá están reguladas por el Código de Trabajo, el cual fue adoptado mediante Decreto de Gabinete nº152 de 30 de marzo de 1971, y reformado recientemente por la Ley nº44 de 12 de agosto de 1995, por la cual se dictan normas para regularizar y modernizar las relaciones laborales.

Los contratos de trabajo podrán celebrarse por tiempo indefinido o para obra determinada.

El contrato por tiempo indefinido se da si:

El trabajador continúa prestando sus servicios después que vence el término de un contrato por tiempo definido.

El trabajador continúa prestando sus servicios después que vence la ejecución de la obra para cual fue contratado.

Se celebran contratos sucesivos por tiempo definido o para obra determinada.

El contrato de trabajo por tiempo definido deberá constar siempre por escrito y su plazo no podrá ser mayor de un año, a menos que se requiera preparación técnica especial para lo cual el contrato podrá estipularse hasta un máximo de tres años. En el caso de que dicha preparación sea costeadada por el empleador, el contrato es susceptible de un máximo de dos prórrogas.

El contrato para obra determinada deberá constar por escrito y durará hasta la terminación de la obra. Si la prestación de un servicio exige cierta habilidad, el período probatorio podrá ser de tres meses siempre que conste expresamente en el contrato escrito. Durante dicho período, cualquiera de las partes podrá dar por terminada la relación de trabajo sin responsabilidad alguna.

Reglamentaciones especiales: Las leyes laborales contienen disposiciones especiales para los trabajadores de las empresas establecidas en las zonas procesadoras para la exportación, las micro y pequeñas empresas, los trabajadores agrícolas, los trabajadores del mar, etc.

Las empresas industriales establecidas dentro de las zonas procesadoras para la exportación se rigen adicionalmente por las siguientes disposiciones:

(1) libertad para contratar trabajadores por un tiempo determinado o trabajo específico con la garantía por tres años de que la relación no será considerada permanente; (2) las industrias de exportación pueden rotar a los trabajadores a diferentes líneas de producción o transferirlos de una línea a otra de acuerdo con las necesidades de tales industrias; (3) las industrias de exportación no están obligadas a firmar convenios colectivos durante los primeros cuatro años de operaciones; (4) las pérdidas considerables de clientela o mercados que surjan de fluctuaciones en los mercados se consideran causa justa para terminar la relación laboral con los trabajadores; (5) las industrias de exportación tienen libertad para fijar los períodos de vacaciones de los trabajadores de acuerdo a su ciclo de producción; y (6) se señalan otras disposiciones con respecto al sistema de evaluación de la productividad, los procedimientos de arbitraje para la solución de conflictos, la obligación de los exámenes médicos, el pago de horas extraordinarias, etc.

Horas Laborables y Salarios: El código de trabajo permite cuatro turnos de trabajo:

(1) el turno diurno, que comprende un máximo de ocho horas diarias y 48 horas semanales y tiene lugar entre las 6:00 a.m. y las 6:00 p.m.

(2) el turno nocturno, que comprende un máximo de siete horas diarias y 42 horas semanales y tiene lugar entre las 6:00 p.m. y las 6:00 a.m.

(3) el turno mixto, que comprende de un máximo de siete horas y media diarias y 45 horas semanales y tiene lugar en horario que incluye los turnos diurnos y nocturnos; de darse más de tres turnos nocturnos a la semana, se consideran todos los turnos como nocturnos.

(4) turno rotativo, que tiene lugar cuando la empresa requiera proporcionar servicios en diversos turnos para cumplir con sus actividades y necesidades básicas. Aun cuando los turnos nocturnos y mixtos sean más cortos que los turnos diurnos, los trabajadores deben recibir salarios iguales en todos los turnos.

Jornada extraordinaria; el tiempo de trabajo que exceda los límites señalados como jornada de trabajo constituye la jornada extraordinaria y se remunera con un recargo adicional. La jornada extraordinaria no puede exceder de tres horas diarias ni de nueve horas semanales. El recargo se paga de la siguiente forma:

(1) con 25% de recargo sobre el salario cuando la jornada extraordinaria se efectúe en el período diurno;

(2) con 50% de recargo sobre el salario cuando la jornada extraordinaria se efectúe en el período nocturno o cuando la jornada extraordinaria fuere prolongación de la jornada nocturna o de la jornada mixta iniciada en el período diurno.

(3) con un 75% de recargo sobre el salario cuando la jornada extraordinaria sea prolongación de la jornada nocturna o de la jornada mixta iniciada en el período nocturno;

(4) con 150% de recargo sobre el salario cuando la jornada extraordinaria sea en un día fiesta o duelo nacional. En este caso, se debe proporcionar un día de descanso.

Descansos y días de fiesta y vacaciones; todos los trabajadores tienen derecho a períodos de:

(1) descanso entre jornada diaria (no menor de media hora ni mayor de dos horas).

(2) descanso semanal, obligatorio (generalmente los domingos). Cuando un trabajador preste servicios en un día de descanso, tendrá derecho a que como compensación se le conceda otro día de descanso.

(3) descanso durante los días de fiesta o de duelo nacional. Estos días se remunerarán como días laborados (jornada ordinaria). Los días de descanso obligatorios por fiesta o duelo nacional son: año nuevo (1 de enero), el día de los mártires (9 de enero), martes de carnaval (movible) viernes santo (movible), el día del trabajo (1 de mayo), el día de la independencia (3 de noviembre), el primer grito de independencia (10 de noviembre), el día de la independencia de España

(28 de noviembre), el día de las madres (8 de diciembre) y Navidad (25 de diciembre).

(4) descanso anual correspondiente treinta días de vacaciones después de haber trabajado once meses. Las vacaciones deben pagarse por adelantado, tres días antes de que el trabajador inicie sus vacaciones. El trabajador no puede renunciar al derecho de vacaciones a cambio de una remuneración. Sin embargo, se podrán acumular las vacaciones hasta por dos períodos, mediante acuerdo entre el empleador y el trabajador, que deberá ser notificado a las autoridades laborales. Las vacaciones no podrán ser divididas en más de dos partes iguales. De acuerdo con la ley 16 de 1990, los trabajadores de las empresas instaladas en las zonas procesadoras para la exportación podrán disfrutar de sus vacaciones por adelantado aun cuando no hayan sido adquiridas si el ciclo de operaciones así lo demanda.

Los trabajadores tienen derecho a 18 días por año como permiso por enfermedad.

Este permiso podrá acumularse hasta por dos años y utilizarse entera o parcialmente durante el tercer año. Las trabajadoras embarazadas, durante el embarazo y hasta un año después del parto, sólo podrán ser despedidas por causas justificadas. Se concede un permiso por maternidad por un total de 14 semanas, seis previas al parto y ocho después del parto. La Caja de Seguro Social proporciona un subsidio y el empleador aporta la diferencia del salario regular percibido. Si la trabajadora no está cubierta por el Seguro Social o no ha adquirido los beneficios de maternidad, el empleador debe pagar la suma total.

Otro derecho de los trabajadores es una paga extraordinaria llamada "decimotercer mes", el cual se calcula sobre la base de un día de salario por cada once días trabajados (incluyendo días no trabajados por enfermedad, accidente ocupacional, maternidad o vacaciones). El "decimotercer mes" se paga en tres partes: el 15 de abril, el 15 de agosto y el 15 de diciembre. Esta paga se considera un gasto deducible de impuestos para el empleador.

Salario Mínimo: El salario mensual medio se sitúa en poco más de 300 dólares en el sector público. 310 dólares para la pequeña empresa y 325 dólares para grandes empresas. Los salarios están repartidos en 24 quincenas y una paga adicional denominada decimotercer mes, dividida en tres pagos en abril, agosto y diciembre. Este salario regirá por dos años.

Leyes para Trabajadores Extranjeros: Los extranjeros que deseen trabajar en Panamá requieren de un permiso de trabajo expedido por el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social. Para efectos de trabajo, los extranjeros casados con nacionales o que tengan más de diez años de residencia en el país se consideran como nacionales. De acuerdo con el decreto ejecutivo nº 13 de 1988, solamente se permitirá un 5% de trabajadores extranjeros. Si se trata de especialistas o técnicos, este porcentaje podrá incrementarse a un 12%.

Las excepciones se autorizan bajo condiciones especiales. En el caso de especialistas o técnicos extranjeros, las empresas deberán reemplazarlos con trabajadores nacionales en un término de cinco años. Los permisos de trabajo se expiden por un año y pueden ser renovados. Se exceptúan de las cuotas anteriormente estipuladas al personal ejecutivo de compañías establecidas en Panamá con el propósito exclusivo de supervisar las operaciones o las transacciones que se realicen en el extranjero y cuyos ingresos no provengan de Panamá.

Ante la ley, son inmigrantes en calidad de inversionistas aquellos extranjeros que traigan su capital para establecerse en actividades comerciales, financieras o industriales y cuyo ejercicio no haya sido limitado por la ley exclusivamente a los nacionales panameños.

El monto de capital propio que tiene que invertir el extranjero en el país ha de ser como mínimo de 40.000 dólares. Esta cifra, fijada hace más de diez años y aún no modificada, es muy baja, pero es la legalmente exigida. El extranjero que solicite la visa en calidad de inversionista tiene que consignar la suma de 500 dólares, efectuado a la orden del Ministerio de Gobierno y Justicia, por medio de cheque certificado.

Seguro Social y Riesgos Profesionales: El sistema de seguridad social está regulado por la ley orgánica del Seguro Social, cuyas últimas reformas fueron aprobadas en diciembre de 1991 a través del sistema de seguridad social, obligatorio para todos los trabajadores y empleadores, se brindan a los trabajadores una serie de beneficios que cubren los riesgos de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez, viudez, orfandad, auxilios de funerales, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Los trabajadores independientes pueden incorporarse al sistema de forma voluntaria.

Los recursos de la Caja del Seguro Social para los programas de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez y muerte, incluidos los gastos de administración que demande la gestión de estos programas, estarán constituidos por los siguientes ingresos:

- (1) las cuotas de los asegurados obligatorios equivalentes al 7,25% de los sueldos. Los patronos no están obligados a deducir las cuotas de los trabajadores y pagar en efectivo a la Caja de Seguro Social las cuotas obrero-patronales dentro del mes siguiente al que correspondan;
- (2) las cuotas de los patronos obligatorios equivalentes al 10.75% de los sueldos;
- (3) las cuotas de los asegurados en el régimen de seguro voluntario;
- (4) las cuotas de 6.75% de las pensiones concedidas y que conceda la Caja de Seguro Social, incluyendo las pensiones por riesgos profesionales;
- (5) las cuotas del 7,25% de los subsidios de enfermedad y maternidad que concede la Caja de Seguro Social, incluyendo los subsidios por riesgos profesionales;
- (6) las cuotas de los pensionados y jubilados de Estado, equivalentes al 6,75% de sus pensiones y jubilaciones. Igual cuota pagarán las pensiones que sean pagadas por el Fondo Complementario de Prestaciones Sociales de los servicios públicos; y otros más.

Riesgos profesionales: El Seguro de Riesgos Profesionales se establece en proporción al monto de los salarios pagados y a los riesgos inherentes a la

actividad desempeñada en la empresa. El porcentaje sobre salarios que se paga como prima es de

- (1) 0,98% para el común de las empresas;
- (2) 2,10% para empresas de transporte terrestre de carga o pasajeros;
- (3) 3,64% para la industria manufacturera; y
- (4) 5.67% para empresas de construcción y de vigilancia privada.

Cultura de negocios

Ética de Negocios: Los panameños son generalmente relajados, fáciles de llevar e informales de acuerdo a los estándares latinoamericanos, sin embargo tiene un respeto para la dignidad formal y las distinciones jerárquicas de clases. Están más acostumbrados a las normas norteamericanas de negocios. Sus valores se enfocan en la importancia de las relaciones personales, los panameños todavía gastan tiempo y esfuerzo para establecer una buena relación personal antes de una relación de negocios.

El Género (sexo): Generalmente las mujeres ocupan un segundo lugar, debido a la influencia "macho" que todavía existe en Panamá. Muchas mujeres operan los negocios. Las mujeres extranjeras que lleguen a Panamá para realizar negocios pueden encontrar problemas. Aunque las mujeres pueden salir solas, generalmente se siente mejor si están acompañadas.

Reuniones: Las reuniones de prioridad se deben reservar con dos semanas de anticipación. La puntualidad generalmente no es considerada como importante, la mayoría de las reuniones se caracterizan por la informalidad. Las decisiones por lo general son tomadas en los altos niveles. Se deben cultivar las relaciones en todos los niveles, debido a que la calidad de estas relaciones puede influir de forma fuerte en la toma de decisiones así la persona con la que se está tratando no sea la que toma la decisión.

El Vestir: La forma de vestir debe ser informal de acuerdo a los estándares

Latinoamericanos. Ejemplos de proceder incorrecto: Temas como religión, política, tráfico de drogas, líderes políticos y militares y el Canal de Panamá no son los usuales como temas de conversación.

Ejemplos de proceder correcto Aprender algo a cerca de la cultura e historia de Panamá. Es apreciado el interés por decir ciertas palabras en español. La familia, los intereses y conocimientos comunes, los hobbies y deportes son un buen tema de conversación.

Costumbres: Las prácticas y costumbres de negocios en Panamá son una mezcla de los métodos únicos norteamericanos y el tradicional estilo latino. Las compañías extranjeras que operan en Panamá deben formarse de acuerdo al estilo de negociación de Panamá.

Moneda: La moneda oficial de Panamá es el balboa (B/.). El Balboa tiene paridad de tasas cambiaria con el dólar. El balboa solo existe en forma de moneda con la misma denominación y tamaño de las monedas de dólar. El dólar en papel moneda y monedas, es aceptado y circulan libremente.

Proceso de inmigración de los empresarios: Para entrar en Panamá se requiere un pasaporte válido, visa consular o una tarjeta de turista que puede ser adquirida en la línea aérea emisora del billete o en Migración, en el Aeropuerto Internacional de Tocúmen. La tarjeta de turista es válida por 30 días y se puede prorrogar en la Oficina Central de Migración por otros 60 días haciendo la solicitud siete días antes del vencimiento de los primeros 30 días. Para el caso de los colombianos solamente se requiere el Pasaporte vigente. También se requieren la presentación del billete de vuelta y una prueba de solvencia económica.

Para salir del país son requisitos el pasaporte en regla, un Permiso de Salida y un Certificado de Paz y Salvo para aquellas personas que hayan permanecido en el país por un período superior a los treinta días. El Certificado de Paz y Salvo se

obtiene en el Ministerio de Hacienda y Tesoro y el Permiso de Salida en la Oficina Central de Migración.

Las personas que salgan del país por el Aeropuerto Internacional de Tocumendeberán pagar un impuesto de veinte dólares.

Trámites de Visa para los Inversionistas Extranjeros

La solicitud de la visa de inmigrante en calidad de inversionista puede efectuarse de dos formas:

La primera ante los consulados panameños en el extranjero, debidamente autorizados para ello. En estos casos, el funcionario consular remite toda la documentación al

Departamento de Migración, quien autoriza o deniega la visa. Este sistema no es muy utilizado ya que en la mayoría de los casos el extranjero solicita la visa estando ya en Panamá.

Y la segunda en el extranjero que se encuentra en Panamá en calidad de turista o visitante temporal puede conseguir un cambio en su status migratorio y solicitar la visa de inmigrante en calidad de inversionista. La Dirección General de Migración puede denegar o aprobar la visa:

Si aprueba la visa, se le da al extranjero un permiso provisional de un año, siempre que se comprometa a emplear, en la empresa que se va a crear, a no menos de tres panameños. Dicho permiso es renovable anualmente, hasta por 3 veces consecutivas. Vencido el permiso provisional, y siempre que el inversionista extranjero cumpla de forma efectiva el compromiso contractual adquirido, se le concederá un permiso definitivo de residencia, con derecho a cédula de identidad personal.

Si deniega la visa, el extranjero estará obligado a legalizar su permanencia o a abandonar el país dentro de un término que no podrá ser menos de tres días ni mayor de treinta.

Si el inversor extranjero cumple con todos los requisitos previstos por la Ley y aporta todos los documentos exigidos, se le deberá conceder la visa de

inversionista. Si el ejecutivo se encuentra gestionando los trámites de visa de inversionista está residiendo en el país con visa de Visitante Temporal Especial debe pagar el impuesto sobre la renta a una tasa del 15% sobre la totalidad del salario pagado o acreditado por los servicios prestados.

Si el inversionista tiene esposa/o e hijos, estos pueden solicitar la visa de inmigrante en calidad de acompañantes del inversionista.

3.Hallazgos

Los siguientes son hallazgos valiosos identificados durante el proceso de investigación de los mercados centroamericanos para la exportación de servicios de interventoría civil inmobiliaria de la empresa Soportica S.A.S:

La importancia del motor de búsqueda en la página Web, debe permitir un acceso rápido a la información de la empresa, es decir, que el nombre de la compañía pase a figurar en la primera página en lo posible, del tema de búsqueda que nos interesa; es frecuente encontrar una serie de directorios (páginas más solicitadas como paginasamarillas.com.co, Aquinegocio.co, co.linkedin.com, njobs.co, computrabajo.com, infoguiabogota.com, facebook.com, información-empresas.co, Kire.com.co, etc.) que ocupan las primeras posiciones y restan el interés en el usuario de seguir buscando la página web de la empresa que se quiere encontrar; en este ejercicio específicamente, tengo varios casos de Empresas importantes, que figuran entre las 50 de más ventas a nivel nacional, pero de las cuales es prácticamente imposible obtener mayor información por internet.

La identificación de servicios derivados o conexos con los que sustentan los servicios básicos, se pueden convertir en unidades de negocio explotables y ser promocionados con éxito; Capacitaciones, Pruebas y puestas en servicio, Ingeniería de procura (licitaciones y compras).

El reconocimiento de un crecimiento gradual y ordenado de las empresas estudiadas y que están más posicionadas en el mercado nacional, nos dan la

tranquilidad de que van en el camino correcto; hay un buen número de empresas que datan de la década del 70 al 80 y que se han sostenido y fortalecido; existen pocas empresas como la esta, con 19 años en el mercado, que figuren en posiciones privilegiadas en ventas.

La relación tiempo de fundación y número de funcionarios genera tranquilidad en comparación con la competencia; empresas que a sus 23 años acreditaban 100 personas y a sus 30 años 700, los ubican en una buena posición.

En relación con ventas es necesario mejorar los indicadores, pues su ingreso con relación al número de personas, los ubica en una posición en desventaja, entre un 81 y un 89%, de lo que registran las grandes compañías.

Las grandes compañías de Consultoría, no necesitan tener sedes en otras ciudades, como para poder acreditar un cubrimiento nacional; en ese sentido, nuestra estrategia de canales, al haber conformado una red de profesionales aliados en ciudades intermedias, nos permite identificar una gran fortaleza con sus clientes actuales y con los futuros para atender proyectos a nivel nacional y se debe explotar como un factor diferenciador.

El estudio nos permite identificar sectores donde es posible incursionar con una probabilidad alta de éxito, basado en la existencia de entidades bancarias que han tenido a lo largo de sus 19 años algún tipo de acercamiento a mercados centroamericanos, actuando como sus referidos.

4. Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

Poseer un primer cliente y proyecto en territorio extranjero es siempre el primer obstáculo para las nuevas empresas que pretenden entrar en el campo de la consultoría, conocer cuál es la especialidad del de la compañía y se hace importante establecer relaciones interpersonales, contratar gerentes de empresas ya reconocidas. Se convierte, así como aspecto vital ofrecer algo nuevo y que cubra una necesidad del mercado, u ofrecer una solución puntal y única para los clientes.

Cuando la compañía alcanza a ser recordada por los servicios ofrecidos podemos considerar que se encuentra posicionada, la estrategia para para mantenerse en este nivel y asegurar su permanencia dependerá del esfuerzo que realicen todos sus colaboradores para conservar la buena imagen generada en quienes acceden a sus servicios, mantener la reputación, confianza y promover las relaciones sociales para incrementar el conocimiento de sus clientes y dar un paso antes a las necesidades que este pueda llegar a tener, mostrar a sus clientes cuales son las situaciones críticas que él no ha visto, trabajar por entregar proyectos exitosos.

Es indudable que no se pueden descuidar las relaciones sociales ya establecidas, hacer uso de las referencias, fortalecer los procesos de contacto con los clientes como el de ventas, donde se genere en el cliente la sensación de ser una compañía flexible que está en la capacidad de cambiar rápidamente si el proceso lo amerita haciendo uso correcto de la información.

4.2 Recomendaciones

La empresa Soportica S.A.S tiene un crecimiento lento que es evidente frente a la consolidación de nuevos clientes y búsqueda de nuevos mercados, al estar en una zona de confort trabajando de la mano de clientes potenciales, es importante que se ponga en marcha un plan de asesoramiento piloto como se viene realizando con el cliente local, para cubrir sus necesidades.

La empresa debe pensar en establecer un departamento de Negocios Internacionales para la administración y creación de relaciones comerciales, que aporten desde su conocimiento y garanticen la continuidad de los proyectos emprendidos para la exportación de servicios y búsqueda de nuevos mercados.

La empresa debe contratar recurso idóneo para las actividades que se están desarrollando sobre la búsqueda de nuevos clientes y nuevos mercados, no es recomendable que se saturando al personal existente con actividades adicionales, puesto que se logra el empoderamiento necesario para tal fin; se deben generar espacios que permitan la ejecución de las labores propias de los objetivos que se pretenden alcanzar.

El posicionamiento de la marca en los motores de búsqueda; el nombre no es problema, porque al digitarse SOPORTICA, inmediatamente sale la página web de acceso, pero no sería efectivo si nos buscaran por ejemplo como “soporte en

ingeniería civil y arquitectura”, que es justamente el nombre completo que sustenta la sigla SOPORTICA, no llegarían a nosotros; en consecuencia, es necesario fortalecer la sigla para crear recordación en el público y diseñar estrategias de búsqueda rápida de nuestros servicios.

Referencias bibliográficas

Álvaro Torres Macías Profesor Titular, Departamento de Ingeniería Eléctrica y Electrónica, Facultad de Ingeniería, Universidad de los Andes. Bogotá D.C., Colombia, publica este artículo, en abril de 2009

Bautista, M., & Ángel, M. (2007). Gerencia de Proyectos de Construcción Inmobiliaria. Publicado por pontificia universidad Javeriana, Bogotá Colombia. Pp, 242.

Beatriz Flores Romero, Jesús Merlos García, Universidad michoacana San Nicolás de hidalgo Global Conference on Business and Finance Proceedings, Volume 8 Number 2 (2013)

Castro, J. C. (2006). La exportación de servicios profesionales de Ingeniería a través de los Tratados de Libre Comercio. Revista de Ingeniería, (24), 122-125.

Horrillo, M. Á. R., Armario, J. M., & Pachón, J. R. G. Claves de internacionalización de las empresas consultoras de ingeniería civil. Un caso de éxito: Grupo TYPSA.

Janita, M. S., & Miranda, F. J. (2014). e-Mercados: un nuevo modelo de negocio electrónico. El caso del sector de la construcción. Universia Business Review, (42), 110-125

López, A., Niembro, A., & Ramos, D. (2014). La competitividad de América Latina en el comercio de servicios basados en el conocimiento. *Revista CEPAL*.

M. Soledad Janita y F. Javier Miranda de la facultad de ciencias económicas y empresariales universidad de la Extremadura. *JEL, C. e-mercados: un nuevo modelo de negocio electrónico*

Messner, JI (2006). La deslocalización de servicios de ingeniería en la industria de la construcción. Taller de deslocalización de la ingeniería: hechos, los mitos, las incógnitas y las implicaciones de la Academia Nacional de Ingeniería.

Milán, K. U. B. R. (2002). *La Consultoría de empresas, Guía para la profesión*. Limusa Noriega Editores.

Navarrete, A. L., & de Guevara, F. G. L. (2013). Internacionalización de la pequeña y mediana empresa de ingeniería española, una alternativa de futuro. Presentación de un caso de éxito: SEG Colombia.

Piqueras, Cesar (2014). *Las 5 dimensiones de Hofstede. Comunicación intercultural*

Reinares, P., & Ponzoa, J. M. (2002). *Marketing relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Financial Times-Prentice Hall, Madrid.

Sánchez, A. F. J. (2013). Desarrollo del sector servicios y su papel en la consolidación del crecimiento económico mundial. *Ecos de Economía*, 17(36), 43-68

Tironi, E. (1995). *La Organización Mundial de Comercio y la Ronda Uruguay: manual para empresarios*. Dolmen Ediciones.

VILLABONA, A. L. V. *GENERACION DEL PLAN EXPORTADOR DE SERVICIOS DE INGENIERIA*.

Cibergrafía.

Página web tomada desde internet el 10 octubre de 2014, Guía para la exportación de servicios en Colombia,

<http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/competitividad/guia-para-la-exportacion-de-servicios-en-colombia-anexo.pdf>

Página web tomada desde internet el 20 septiembre de 2014, Oportunidades de Negocio en Sector

Ingeniería, [http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/sectores/servicios/ingeniería](http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades/sectores/servicios/ingenieria)

Página web tomada desde internet el 20 septiembre de 2014, CONCEPTO NUMERO 76349 DE 2004 dirección de impuestos y aduanas nacionales DIAN.


http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CBsQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwebidu.idu.gov.co%3A9090%2Fpmb%2Ftools%2FIDU_INFO%2Ftexto%2FCo%2FCO-76349-04.doc&ei=D192VPPhOfTfsASKj4HIBw&usg=AFQjCNFazGPIOSLV22KFYPJXuoFLJN2A6w&sig2=JfrKrqJhMD5f0cMZWH_9rQ&bvm=bv.80642063,d.cWc

Página web tomada desde internet el 20 septiembre de 2014, reglamento de honorarios para los trabajos de arquitectura

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=27983>

ANEXOS

A. Anexo: Formulario de Registro Único Tributario –RUT- Formulario 001

 Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		001	
Espacio reservado para el DUE		2. Concepto <input type="checkbox"/>	
3. Número de Identificación Tributaria (NIT)		4. Número de Identificación	
5. DV		6. Sucursal	
IDENTIFICACION			
24. Tipo de contribuyente	25. Tipo de documento	26. Número de identificación	27. Fecha expedición
Lugar de expedición: 28. País		29. Departamento	30. Ciudad/Municipio
31. Primer apellido	32. Segundo apellido	33. Primer nombre	34. Otro nombre
35. Fecha nacimiento		36. Documento	
37. Identificación		38. RUT	
UBICACION			
39. País		40. Departamento	41. Ciudad/Municipio
42. Dirección		43. Correo electrónico	
44. Apellido primer		45. Apellido segundo	46. Teléfono
CLASIFICACION			
Actividad principal		Actividad secundaria	
47. Código	48. Descripción	49. Código	50. Descripción
Otras actividades		Otras actividades	
51. Código	52. Descripción	53. Código	54. Descripción
Responsabilidades		Responsabilidades	
55. Código		56. Descripción	
57. Código		58. Descripción	
Reserva de Caracteres		Especificaciones	
59. Código		60. Descripción	
61. Código		62. Descripción	
Para uso exclusivo de la DIAN			
63. Nombre		64. No. de País	
65. No. de País		66. País	
La información contenida en el Formulario, así como la responsabilidad de su veracidad y de su cumplimiento corresponden exclusivamente al contribuyente. Cualquier falsedad en su contenido podrá ser sancionada de acuerdo al Decreto 2789 del 27 de Agosto de 2014.			
Fecha del subscrito:			
67. Fecha			
68. Lugar			

B. Anexo: Forma 01 Declaración escrita sobre contratos de exportación de servicios



Ministerio de Comercio, Industria
y Turismo
República de Colombia

Libertad y Orden
FORMA 01

PARA USO EXCLUSIVO DE MINCOMERCIO
REGISTRO: EX-S-

DIRECCION DE COMERCIO EXTERIOR
DECLARACION ESCRITA SOBRE CONTRATOS DE EXPORTACION DE SERVICIOS

RECEPTOR DEL SERVICIO / CONTRATANTE

1. Nombre o Razón Social: _____
2. País: _____ 3. Domicilio: _____

SERVICIO QUE SE EXPORTA

4. Clasificación CPC: _____
5. Descripción Completa del Servicio Exportado _____

6. Fecha de Factura(s)	7. No. de la(s) Factura(s)	8. VALOR

9. DECLARO VALOR DEL CONTRATO O VALOR A REINTEGRAR: USD
10. Valor Declarado en Letras (Dólares Americanos): _____

11. País donde se PRESTA el Servicio: _____
12. País donde se UTILIZA el Servicio: _____
13. Fecha de Inicio del Servicio: *dd* *mm* *aa* / *dd* *mm* *aa* / *dd* *mm* *aa* / *dd* *mm* *aa*
14. Fecha de Terminación del Servicio: *dd* *mm* *aa* / *dd* *mm* *aa* / *dd* *mm* *aa* / *dd* *mm* *aa* / *dd* *mm* *aa* / *dd* *mm* *aa*
15. Fecha Estimada Inicio Reintegro de Divisas: *dd* *mm* *aa* / *dd* *mm* *aa* / *dd* *mm* *aa* / *dd* *mm* *aa* / *dd* *mm* *aa* / *dd* *mm* *aa* / *dd* *mm* *aa* / *dd* *mm* *aa*
16. Cite el Número de Registro Asignado o de Radicación del Contrato: Ex-S- _____

17. DECLARO BAJO LA GRAVEDAD DE JURAMENTO LA SIGUIENTE EXPORTACION DE SERVICIOS, CON EL FIN DE OBTENER LA EXENCION DEL IVA (Literal e), artículo 481 del Estatuto Tributario: (MARQUE UNA SOLA OPCION)

() Un servicio prestado en Colombia en desarrollo de un contrato escrito, que se utiliza exclusivamente en el exterior, la empresa contratante no tiene negocios ni actividades en Colombia y que a la fecha de esta solicitud, no se han reintegrado las divisas declaradas.

() Servicios turísticos prestados a residentes en el exterior que sean utilizados en territorio colombiano, originados en paquetes vendidos por agencias operadores u hoteles inscritos en el registro nacional de turismo, de acuerdo con lo establecido en la Ley 300 de 1996. En el caso de los servicios hoteleros la exención rige independientemente que el responsable del pago sea el huésped no residente en Colombia o la agencia de viajes.

() Servicio prestado en el exterior, a personas naturales o jurídicas no residenciadas en Colombia.

Declaro bajo la gravedad de juramento que los conceptos, cantidades y demás detalles citados son correctos. Autorizo al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a utilizar la información contenida en el presente Registro para la elaboración de estadísticas o para la consulta de las mismas.

REPRESENTANTE LEGAL

Nombre : _____
Cédula No.: _____

PARA USO EXCLUSIVO DE MINCOMERCIO

FIRMA AUTORIZADA

FIRMA REPRESENTANTE LEGAL