
INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS SEGÚN ACUERDO
SECRETARIAL 15018, PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE LA
FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



**Posibilidades de comercialización de la computación en nube para Pymes
en México y Centroamérica**

**TESIS DE MAESTRÍA
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE**

**MAESTRO EN
ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

Armando Uribe Ramírez

Asesor: Mtro. Fernando Arias Castañeda

Tlaquepaque, Jal.

Diciembre 2011

A mi madre, porque detrás de mis logros siempre ha estado su apoyo.

A mi padre, porque sin él no estaría en este mundo y si él no hubiera seguido a mi lado nunca hubiera tenido la gran familia que tuve.

A todos y cada uno de mis cuatro tíos en estricto orden de nacimiento, Emma Gilda, Alonso, Lilia y Paty.

Y no puede ni podrá faltar nunca, a mi abuela Emma Adelaida, porque sin ti no estaría viviendo estos momentos.

Índice

Índice	2
Introducción.....	5
1 Planteamiento contextual.....	11
1.1 ¿Qué es la computación en nube?	12
1.2 ¿Cómo hacer negocio con la computación en nube?	14
1.3 Oportunidad de negocio y tamaño de mercado.....	16
2 Marco de referencia.....	22
2.1 Teorías usadas	23
2.1.1 Entorno económico de Centroamérica.....	23
2.1.2 Planteamiento estratégico.....	27
2.1.3 Plan de expansión a Centroamérica.....	29
2.2 Marco teórico.....	30
3 Entorno económico de Centroamérica.....	45
3.1 Costa Rica.....	46
3.2 Panamá.....	69
3.3 Guatemala.....	87
3.4 Honduras.....	102
3.5 Belice.....	111
3.6 El Salvador.....	121
3.7 Nicaragua.....	132
4 Técnicas estratégicas aplicadas a la idea	142
4.1 PESTEL.....	143
4.2 <i>Jetstreams</i>	147
4.3 Cinco Fuerzas de Porter.....	149
4.4 Involucrados.....	156
4.5 FODA.....	159
4.6 Competencias clave.....	174
4.7 Análisis de escenarios.....	181
4.8 <i>Balance Scorecard</i>	189
5 Plan de implementación de la empresa IT	193
5.1 Misión y Visión.....	194
5.2 Plan de mercadotecnia.....	195
5.2.1 Ocupantes del mercado.....	195
5.2.2 Objeto de compra.....	204
5.2.3 Objetivo de compra.....	208
5.2.4 Organización de compra.....	209
5.2.5 Ocasiones de compra.....	210
5.2.6 Operaciones de compra.....	211
5.2.7 Outlets.....	213
5.2.8 Posicionamiento.....	216
5.2.9 Diferenciación.....	218
5.2.10 Análisis de la competencia.....	220
5.2.11 Plan de publicidad y ventas.....	223
5.3 Plan de operaciones.....	228
5.3.1 Plan de recursos humanos.....	230
5.4 Plan financiero.....	235
5.5 Riesgos y Elementos fuera de alcance.....	252
6 Plan de expansión a Centroamérica.....	257
6.1 Dimensiones culturales de Hofstede.....	258

6.2	Estadísticas económicas.....	261
6.2.1	Costa Rica.....	261
6.2.2	Panamá.....	262
6.2.3	El Salvador.....	264
6.2.4	Guatemala.....	265
6.2.5	Honduras.....	266
6.2.6	Belice.....	268
6.2.7	Nicaragua.....	269
6.3	Estabilidad Política de Centroamérica.....	272
6.4	Desarrollo humano y competitividad Centroamérica.....	273
6.5	Selección del país.....	274
7	Conclusiones.....	284
	Bibliografía.....	291
	Anexos.....	295
	Anexo 1. Significados de las escalas de riesgo país.....	296

Si todo parte de la identificación de una necesidad o problema, el mío es la falta de acceso a las tecnologías de información de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en México y Centroamérica, este trabajo analizará la idea desde un punto de visto macroeconómico y aprovechando las corrientes tecnológicas de punta, como es la computación en nube, diseñara una propuesta de negocio.

Introducción.

La premisa es que México y Centroamérica tienen un mercado potencial para las soluciones en Tecnologías de Información que aún no ha sido explotado a máxima capacidad, incluso, puede decirse que ha sido desatendido por las grandes empresas TI como *IBM, HP, Oracle, Sun Microsystems, Dell, Tata*, etc. Las cuales se han enfocado en los grandes mercados como EU, Canadá, Europa, Japón.

Pero todo debe desprenderse de una necesidad de mercado, al pequeño y mediano empresario se le dificulta el acceso a la información/capacitación sobre las posibilidades tecnológicas y servicios, y, ¿de verdad los necesitan? ¿Qué beneficios le podría traer a una Pyme un sistema de información? Bueno dichos sistemas podrían proveerle rapidez en los procesos, reducción de costos, mejoras al servicio, publicidad, incursionar en nuevos mercados, en pocas palabras un aumento real de su ventaja competitiva.

Las tecnologías de información se tratan de implementar en grandes compañías como una estrategia de negocio, pero las Pymes son más difíciles de convencer debido a los costos que esto representa (o al menos, lo que ellas piensan). Los negocios medianos son administrados generalmente por sus dueños, dueños que al intentar tomar una decisión sobre tecnologías, cuando ésta no es su área de conocimiento, no pueden dimensionar los beneficios que representa este cambio.

Además del desconocimiento de los costos y los beneficios, tampoco se conocen las opciones disponibles o cómo elegir mejor el hardware y software necesario para cada empresa, en especial cuando no se cuenta con un

departamento o al menos una persona dentro de la organización dedicada exclusivamente a este rubro. El *e-commerce* y el internet no son la única forma de incorporar tecnologías de información a un negocio por grande o pequeño que éste sea.

Resumiendo la necesidad identificada es **Uso de Tecnologías en Información (TI) para pequeñas y medianas empresas.**

¿Cómo explotar esta necesidad de mercado?

Desarrollando una empresa dedicada a las tecnologías de información que comercialice la tendencia tecnológica conocida como computación de nube (*Cloud computing*). Es decir, proporcionando soluciones por Internet a las necesidades informáticas de las pequeñas y medianas empresas ubicadas en países en vías de desarrollo (América Central).

En la actualidad las grandes empresas TI que están invirtiendo fuertemente en la computación en nube tanto para crear herramientas de desarrollo como para ver qué productos ofrecer a los clientes, a pesar de ello no representan una amenaza directa para este proyecto de emprendimiento, debido al segmento de mercado alto que es el que ellos están atacando, sin embargo existe Google que pudiera representar una amenaza potencial debido a sus múltiples y poco específicas aplicaciones gratuitas, para las cuales no llevan a cabo una labor de venta, factor que nosotros si pretendemos.

La empresa tendría como tarea crear valor a nuestros clientes acercándoles tecnologías de información que actualmente son solo accesibles para las grandes corporaciones, ofreciéndoles sistemas de administración por Internet que les sean útiles en su operación y organización de la información. Así como ser los principales proveedores de sistemas de información en nube de última generación a las PYMES de los países en vías de desarrollo de América latina.

Proveeríamos diversos sistemas generales que puedan ser usados por múltiples negocios tales como por ejemplo, un sistema de administración de hoteles, el cual permite al cliente administrar sus entradas y salidas de huéspedes así como llevar un control contable básico, además de proporcionar un portal web donde el huésped puede conocer el hotel e incluso hacer su reservación; el cliente solo pagara por el uso de este tipo de sistemas, el beneficio inmediato es que el cliente no tendría una infraestructura tecnológica en su empresa ni siquiera un departamento de informática ya que toda su información estaría almacenada y mantenida en la nube (Internet).

El cliente pagaría solo por el uso del sistema algo similar a mercado libre, si quieres vender algo, usas el portal, publicas tu anuncio, los clientes consultan ofertas, te compran y tú le pagas a mercado libre por poner el anuncio más una comisión de venta, si ya no necesitas vender no entras al portal y no generas costos y años después puedes regresar y tu información seguiría intacta.

Objetivo

El objetivo es poner a prueba la premisa y ver si, con la estrategia y el plan de negocios adecuado, se puede completar la visión de **“acercar las soluciones IT a las pequeñas y medianas empresas de México y Centroamérica de forma rentable”**.

Este trabajo está organizado en 4 partes, dado que está pensado como solución a las necesidades TI no solo de México sino de Centroamérica, comienza con la presentación de los países centroamericanos, qué opina el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo, cual es el punto de vista sobre el país con respecto al tratado de libre comercio con Estados Unidos (CAFTA), también se incluye una pequeña introducción al mercado IT de cada país, cuantos usuarios tienen internet, cual es el estado de las telecomunicaciones, qué infraestructura tienen.

La siguiente parte se centra en el análisis estratégico de la idea utilizando las técnicas de visión estratégica más utilizadas en la actualidad, logrando generar las competencias claves que nos permitirán diferenciarnos.

La tercera parte es en si el plan de implementación del negocio, partiendo como base que la empresa sería creada en México pero nunca perdiendo de vista esa incursión en el mercado centroamericano, el plan cuenta con un plan de mercadotecnia, un plan de operaciones y un análisis financiero con una proyección a 5 años.

Finalmente, este trabajo cierra con el análisis cuantitativo de los países centroamericanos, utilizando métricas duras, se comparan los 7 países de Centroamérica para seleccionar las mejores opciones de expansión.

1 Planteamiento contextual.

1.1 ¿Qué es la computación en nube?

La computación en nube es una palabra en boga, una moda, un término que sirve para encerrar una serie de tendencias nacientes en el mundo turbulento de las tecnologías de información. El término alude a una serie de recursos IT en demanda accesible a través de internet. Prácticamente cada nuevo servicio basado en internet desde *Gmail*, *Amazon*, *web services* hasta los servicios en línea de *Microsoft* o incluso el mismo *Facebook* han sido etiquetados como ofertas de la nube, ya sea oficial o extraoficialmente.

Aun cuando esto ha llamado poderosamente la atención, factores como la falta de terminología, falta de productos existentes y un mercado oportunista han llevado a una falta de claridad en la discusión de la tecnología en nube y sus productos. Esta falta de claridad es bien reconocida dentro de la industria y por sus observadores, quizá se enfatiza aún más dado los pocos años en que esta industria ha estado presente, esto ha causado que los productos existentes no estén estandarizados, ni tampoco los proveedores, haciendo que los consumidores no puedan identificar un buen producto o una buena oferta, consecuentemente, los productos son difícilmente comparables.¹

En pocas palabras, computación en nube puede ser definido como un nuevo estilo de computación, en el cual recursos, dinámicamente escalables y frecuentemente virtualizados, son compartidos y usados a través de internet. La computación en nube se ha convertido en una tendencia significativa y muchos expertos esperan que cambie la forma de hacer negocio de las empresas IT. Con

¹ David Hilley, Abril 2009, *Cloud Computing: A Taxonomy of Platform and Infrastructure-level Offerings*, obtenido el 11 de Febrero de 2011, pp1 (1)

esta tecnología los usuarios pueden acceder desde una variedad de recursos como son *PDA's, smartphones, laptops* y también desde la tradicional PC.

Accediendo a programas almacenados en la internet, vía servicios ofrecidos en la nube, ofreciendo ventajas como alta disponibilidad, fácil escalabilidad y considerables reducciones de costos.²

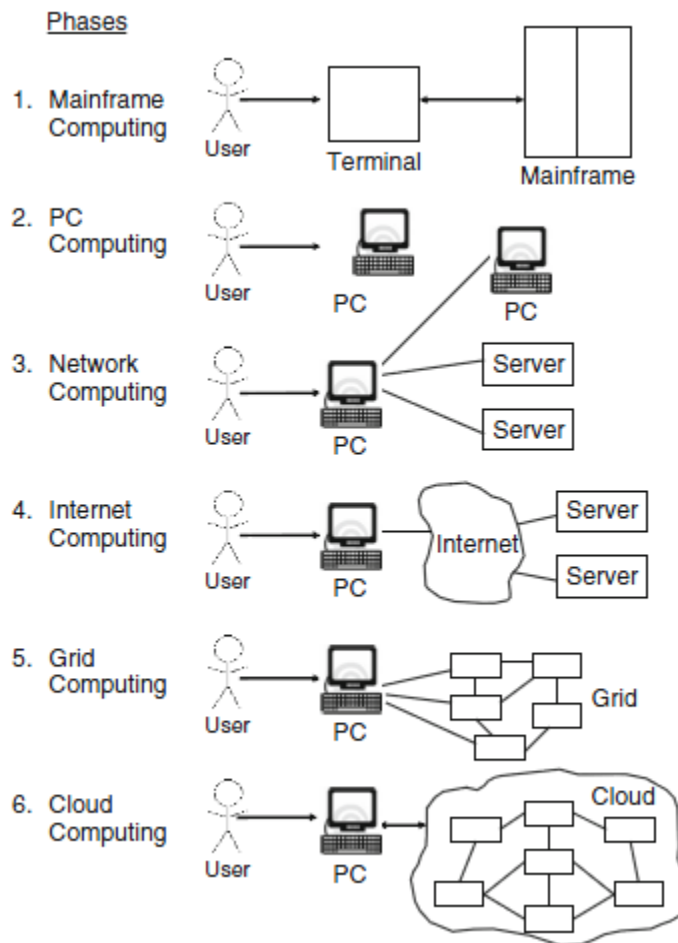


Figura 1.1 – Seis paradigmas computacionales desde la computación de mainframe hasta la computación en nube³

² Borko Furht y Armando Escalante, *Handbook of Cloud Computing*, editorial Springer, 2010, pp3 (9)

³ David Hilley, Abril 2009, *Cloud Computing: A Taxonomy of Platform and Infrastructure-level Offerings*, obtenido el 11 de Febrero de 2011, pp1 (1)

1.2 ¿Cómo hacer negocio con la computación en nube?

De forma transparente para el usuario común, Internet nos provee contenido en forma de videos, correos electrónicos e información en forma de páginas web, con la computación en nube la siguiente generación de Internet nos permitirá comprar servicios IT desde un portal Web, incrementando drásticamente los tipos de mercancías disponibles, por ejemplo, podremos rentar desde una tienda virtual, las necesidades básicas para construir un data center, tales como el servidor, memoria, espacio de almacenamiento e incluso el software que quieres en tu servidor (bases de datos, programas de desarrollo de software, *webservers*, *Microsoft office*, etc.) todo como servicio a la carta conocido como *IT as a Service (ITaaS)*.⁴

Las ventajas económicas y de negocio son un resultado directo de las ventajas ofrecidas por los pesos completos como *IBM*, *Google*, *Microsoft*, *Sun*, entre otros, del lado del proveedor la primera y más obvia ventaja es una masiva economía de escala (el mundo es tu limite), la segunda ventaja es resultado tanto de la escala como del éxito, por ejemplo *business week* comparo los servicios ofertados por Amazon con un *Wal-mart* virtual, ofreciendo sus servicios en la nube los proveedores pueden subsanar, parcialmente, las inversiones en tecnologías de información usando el conocimiento y herramientas existentes y por venir.

Del lado del consumidor los beneficios son evidentes, se estima que entre el 10 y el 15% de las necesidades IT de las empresas son necesidades comunes, que cada empresa utilice recursos para cubrir estas necesidades comunes es un

⁴ Borko Furht y Armando Escalante, *Handbook of Cloud Computing*, editorial Springer, 2010, pp21

desperdicio, utilizando las tecnologías en nube se permitiría una integración además de una mayor portabilidad y flexibilidad para cubrir los cambios, causando ahorros entre un 30 a un 70% del costo actual en IT y pudiendo enfocar esos recursos a partes específicas de su negocio.

Uno de los ejemplos más citados de la promesa de la computación en nube viene del New York Times. El new York Times tiene una vasta colección de imágenes escaneadas en alta definición de sus periódicos históricos (entre 1851 y 1992). Ellos querían procesar estas imágenes en artículos individuales en formato PDF. Usando la tecnología de la empresa pudieron terminar su proceso en 24 horas, con un costo estimado de \$890 USD por cada 4 terabytes, al terminar se dieron cuenta que sus *PDFs* tenían errores, al realizar el proceso la segunda vez decidieron contratar servicios en nube a un costo de 2 centavos el servidor, contrataron 100 servidores por internet para realizar el trabajo, arrojando costo aproximado de 48 USD por cada 4 terabytes.⁵

⁵ David Hilley, Abril 2009, *Cloud Computing: A Taxonomy of Platform and Infrastructure-level Offerings*, obtenido el 11 de Febrero de 2011, pp3

1.3 Oportunidad de negocio y tamaño de mercado

Una vez identificada la necesidad, el siguiente paso es analizar el mercado, para esto, fue necesario definir una serie de factores que nos llevaron a la selección final del mercado potencial al que queremos llegar con nuestro producto, y alguno de estos factores son:

DEMOGRAFÍA:

La demografía nos indica los atributos deseados del producto, la sensibilidad al precio, los patrones de compra, etc.⁶ Es por eso que definimos demográficamente que nuestro producto será vendido en los países de América Latina, iniciando con México, teniendo siempre a la vista una potencial incursión en Centroamérica. Es así que los compradores que habitan en las naciones en vías de desarrollo presentan necesidades muy distintas a los que viven en países industrializados.

Ejemplo, para un hipotético sistema de administración de hoteles le apuntamos a hoteles 3 estrellas para abajo y moteles.

Para otro hipotético sistema de *store manager*, ferreterías, tiendas, cualquier tipo de negocio que necesite manejar un inventario y al que le pueda beneficiar ofrecer su catálogo de productos por Internet.

Sin embargo esto solo es un inicio, el objetivo es poder ofrecerle sistemas de tipo administrativo a cualquier PYME en México y Centroamérica.

⁶ Apuntes personales de *Dirección de mercadotecnia global*, profesor Enrique Hernández, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre Septiembre-Diciembre 2010.

Análisis demográfico.

País	Numero de PYMES	Estimado conservador	Empresa estable
México	4,000,000 ⁷	#Clientes: 520 % del mercado: 0.0013% Ventas (\$): 7,500,000 MDP	#Clientes: 5000 % del mercado: 0.125% Ventas (\$): 75,000,000 MDP
El Salvador	500,000 ⁸	#Clientes: 70 % del mercado: 0.014% Ventas (\$): 1,000,000 MDP	#Clientes: 520 % del mercado: 0.104% Ventas (\$): 7,500,000 MDP
Belice	400,000 ⁹	#Clientes: 18 % del mercado: 0.0045% Ventas (\$): 250,000 MDP	#Clientes: 175 % del mercado: 0.043% Ventas (\$): 2,500,000 MDP
Guatemala	450,000 ¹⁰	#Clientes: 120 % del mercado: 0.026% Ventas (\$): 1,750,000 MDP	#Clientes: 690 % del mercado: 0.15% Ventas (\$): 10,000,000 MDP
Honduras	540,000 ¹¹	#Clientes: 120 % del mercado: 0.022% Ventas (\$): 1,750,000 MDP	#Clientes: 690 % del mercado: 0.12% Ventas (\$): 10,000,000 MDP

⁷ Cf. INEGI, Censo 2008, Obtenido el 18 de Enero de 2010, desde <http://www.inegi.org.mx> (3)

⁸ Cf. Revista digital Soy entrepreneur 2008, Obtenido el 18 de Enero de 2010, desde

<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=3957> (9)

⁹ Cf. Banco Central de Belice, Obtenido el 18 de Enero de 2010, desde <http://www.centralbank.org.bz/>

¹⁰ Cf. Gobierno de Guatemala, Obtenido el 18 de Enero de 2010, desde <http://www.guatemala.gob.gt/>

¹¹ Cf. Gobierno de Honduras, Obtenido el 18 de Enero de 2010, desde <http://www.gob.hn/> (9)

País	Numero de PYMES	Estimado conservador	Empresa estable
Costa Rica	450,000 ¹²	#Clientes: 210 % del mercado: 0.046% Ventas (\$): 3,000,000 MDP	#Clientes: 2070 % del mercado: 0.23% Ventas (\$): 30,000,000 MDP
Panamá	350,000 ¹³	#Clientes: 138 % del mercado: 0.039% Ventas (\$): 2,000,000 MDP	#Clientes: 1380 % del mercado: 0.39% Ventas (\$): 20,000,000 MDP
Nicaragua	600,000 ¹⁴	#Clientes: 52 % del mercado: 0.0086% Ventas (\$): 750,000 MDP	#Clientes: 173 % del mercado: 0.028% Ventas (\$): 2,500,000 MDP
Clientes potenciales	7,290,000	#Clientes: 1,248 % del mercado: 0.017% Ventas (\$): 18,000,000 MDP	#Clientes: 10,698 % del mercado: 0.14% Ventas (\$): 155,000,000 MDP

Tabla 1.1 – Tamaño potencial del mercado

TAMAÑO DE LA EMPRESA:

El siguiente factor que se define es el tamaño de la empresa que queremos que adquieran nuestro producto¹⁵, es así como las PYMES (pequeñas y medianas

¹² Cf. Presidencia de la república de Costa Rica, Obtenido el 18 de Enero de 2010, desde <http://www.casapres.go.cr/> (9)

¹³ Cf. Presidencia de Panamá, Obtenido el 18 de Enero de 2010, desde <http://www.presidencia.gob.pa/>

¹⁴ Cf. Banco Central de Nicaragua, Obtenido el 18 de Enero de 2010, desde <http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/indicadores/> (10)

empresas), son parte de nuestra selección final, debido al tamaño que representan, ya que. Por ejemplo en México contamos con 4 millones de PYMES (registradas).

IDIOMA:

El idioma como sabemos también define los segmentos y es por eso que nos interesa la gente de habla hispana, ya que nosotros queremos que sepan que entendemos sus necesidades independientemente del giro de su empresa.

PRINCIPAL PROBLEMA:

Las tecnologías de información no están al alcance de las Pymes debido al alto costo que representan, y nosotros cubriríamos lo siguiente a un costo por muy debajo de la “competencia”:

- Tecnologías de información.
- Organización, distribución.
- Análisis de la información.
- Seguridad de información.
- Respaldo continuo de la información.

¹⁵ Apuntes personales de *Dirección de mercadotecnia global*, profesor Enrique Hernández, maestría en administración, ITESO, Tlaquepaque, semestre Septiembre-Diciembre 2010. (11)

ESTADO ACTUAL DEL MERCADO: ¹⁶

“Con tasas de crecimiento del 70% en *Smartphones*, 6.3% en TI, 2011 será un año de Cloud, renovación, modernización, y preparación para crecimientos de largo plazo en América Latina.

IDC espera que el mercado de TI de América Latina, crezca un 6,3% en 2011, lo que representará un gasto total de 74 mil millones de dólares (moneda en dólares constante en 2009), y arriba de 69,6 mil millones de dólares en 2010. La inversión de hardware, este año crecerá un 4,7% en la región. Y en cuanto al Software, las empresas invertirán mayormente en soluciones de negocios, alcanzando un crecimiento del 8.2 % en este año

El crecimiento de Latinoamérica va a superar al crecimiento de las economías desarrolladas impulsado por el mercado de consumo, las empresas en crecimiento y un mayor foco de los gobiernos por impulsar las *TICs*. Mientras que el mercado de *PCs*, por ejemplo, crecerá 2,6 veces más rápido que en los países desarrollados (EE.UU., Canadá, Europa Occidental, Japón), los mercados de servicios de TI y software crecerán 3.9 y 2.3 veces más rápido respectivamente.

IDC cree que el mercado de los servicios públicos Cloud en América Latina, superará los 200 millones de dólares en 2011 y continuará creciendo a una tasa compuesta anual de cerca del 60% en los próximos cinco años, alcanzando la marca de mil millones de dólares para el año 2015. “Estar listo para el Cloud” se ha convertido en el mantra de las empresas, donde el foco en consolidación, virtualización, y automatización continúa siendo el centro de

¹⁶ Revista electrónica IDC, Marzo 17 2011, desde, www.idclatin.com/%2Fnews.asp%3Fctr%3Dmia%26id_release%3D1885&anno=2 (12)

atención de las empresas, y la alineación de la oferta a un esquema Cloud el centro de atención de los proveedores.”

VENTAJA COMPETITIVA:

El costo accesible es una de las ventajas competitivas de nuestro producto, un precio accesible para Pymes, pero la principal ventaja sería la asesoría tecnológica y de negocios incluida.

El principal problema al que nos enfrentaríamos, es el que el establecimiento no cuenta con Internet, ya que por lo mismo que nuestro mercado va dirigido a Pymes en países en vías de desarrollo, aún están renuentes al cambio en las Tecnologías de Información, además de una falta de cultura en cuestiones informáticas.

2 Marco de referencia.

2.1 Teorías usadas

Este trabajo fue visualizado como un producto a ser creado durante el paso de la maestría, idea que surgió durante la creación del trabajo final de la primer materia “entorno económico”, y un comentario del profesor Fernando Arias (quien además de entorno económico es coordinador de la materia proyectos 2 e imparte la materia proyectos 1), que me dijo que el trabajo era muy completo prácticamente una tesis fue cuando dije, ¿por qué no?, por qué no complementarlo, usar cada materia para aumentarlo a final de cuentas un plan de negocios para culminar este tipo estudios es la cereza perfecta del pastel.

Es así que la intención es referenciar no únicamente a las fuentes de las técnicas, herramientas y teorías utilizadas, también se referenciará a las materias en las que el conocimiento fue adquirido, pero vamos por partes, como se dijo en la introducción este trabajo está dividido en cuatro partes, así que empecemos con el marco teórico de la primera, entorno económico de Centroamérica.

2.1.1 Entorno económico de Centroamérica.

Materias que aportaron a esta sección

1. **Entorno Económico – Fernando Arias Castañeda (8/2008-12/2008).**
2. **Negociación y estrategia del comercio internacional – Helmut Damm (1/2010-6/2010)**

La intención de esta parte es presentar a los diferentes países de Centroamérica, pero ¿por qué la decisión de un negocio internacional? Como lo expresa en su

libro Daniels, Radebaugh y Sullivan¹, la globalización se ha incrementado desde mediados del siglo 20, se calcula que al menos el 25% de la producción mundial es vendida fuera de su país de origen (comparado con el 7% en 1950). En casi cada país a partir de la segunda guerra mundial el comercio internacional se ha incrementado más rápido que la producción mundial, sin embargo, en periodos de recesión como el del 2008, el comercio global se contrae aún más que la economía mundial.²

Factores como la expansión de la tecnología, tratados de libre comercio, desarrollo de servicios que soporten los negocios internacionales, el crecimiento de la base de consumidores, el incremento de la competencia global, cambio en las situaciones políticas, el incremento de la cooperación internacional, hacen que hoy en día no puedas enfocar una empresa considerando únicamente el mercado local, desde su misma fundación debe tenerse el pensamiento global, sobre una empresa en tecnologías de información como la que se plantea en este trabajo.

La siguiente pregunta sería ¿por qué Centroamérica?

Podría argumentar teorías como evitar la colisión cultural³, o que parto de las técnicas de definición estratégica de Michael Porter⁴, o incluso que parto del conocimiento obtenido del capítulo 3 *Analyzing and targeting global market opportunities* del libro de Warren J. Keegan⁵. Y tal vez no estaría mintiendo del

¹ Daniels, Radebaugh and Sullivan, Mayo 2009, *International business environments & operations* 13a edición, obtenido el 5 de Marzo de 2011, pp7 (13)

² ídem

³ Daniels, Radebaugh and Sullivan, Mayo 2009, *International business environments & operations* 13a edición, obtenido el 5 de Marzo de 2011, pp49.

⁴ Michael Porter, 1998, *COMPETITIVE STRATEGY*, Techniques for Analyzing Industries (14)

⁵ Warren J. Keegan, *global marketing management* sexta edición (15)

todo, sin embargo, como la mayoría de las ideas, se parte un poco de la intuición, un poco de la experiencia adquirida en el trabajo y de las ideas preconcebidas embebidas en la propia cultura.

Desde mis días en *IBM*, seguidos por la experiencia en *Perot Systems* y ahora en *Dell Services*, una y otra vez pude notar la misma tendencia, las transnacionales desprecian el mercado centroamericano, incluso el mexicano, utilizan a los países como fuente de mano de obra altamente calificada y muy barata, pero se olvidan que estos países también tienen necesidades tecnológicas, que tal vez sean pequeñas y el mercado sea despreciable para los grandes, pero como lo leyerá del libro de Ross Perot⁶, cuando él inicio su negocio el hardware era el 80% del mercado y el software solo el 20%, un día un ejecutivo de IBM le pregunta que porqué estaba interesado en el 20% del mercado a lo que Ross respondió “*Mr. Watson*, cuando no estas recibiendo ninguna parte de eso (80% o 20%), el 20% del mercado parece muy bueno”.⁷

Una vez tomada la decisión de la zona geográfica a explorar, el siguiente paso fue crear un marco de trabajo comparativo para describir a los países, para eso me base en la segunda parte del libro de Daniels, Radebaugh y Sullivan⁸, que comprende los capítulos, 2 donde habla del ambiente cultural, capítulo 3 donde entra a los factores políticos y legales, capítulo 4 donde analiza los ambientes

⁶ Ross Perot, 2002, *My life & the principles for success*, 2a edición, obtenido Marzo del 2011 (16)

⁷ Ross Perot, 2002, *My life & the principles for success*, 2a edición, obtenido Marzo del 2011, pp69

⁸ Daniels, Radebaugh and Sullivan, Mayo 2009, *International business environments & operations* 13a edición, obtenido el 5 de Marzo de 2011.

económicos y métricas como la inflación, desempleo, deuda, distribución del ingreso, pobreza, costos de trabajo, productividad y la balanza de pagos.⁹

Así mismo, para selección e interpretación de métricas macroeconómicas utilice el libro de P. A. Samuelson y W. D. Nordhaus¹⁰, principalmente sus capítulos 12 la teoría del multiplicador, 13 política fiscal e inflación, 14 ciclos económicos y pronósticos, 15 precios y dinero, 18 síntesis del análisis monetario y del análisis de ingresos, 19 política fiscal y empleo sin inflación. Así como el artículo de BBVA Bancomer, “Situación de la economía mexicana al 2º Trim_08”.

Una vez diseñado el marco de trabajo y las métricas macroeconómicas a utilizar, se procedió a la recopilación de datos, siendo los sitios más destacados el Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo, el centro de inteligencia del CAFTA, así como para el riesgo país los sitios de *Moody's* y *Standard & Poors* fueron muy útiles, por ultimo no se puede dejar de mencionar los bancos centrales de cada país y los institutos de estadística (de los países que tienen dicho instituto al menos), para una consulta más detallada de los sitios web, favor de revisar la sección de bibliografía así como los pie de página de cada sección del capítulo Entorno económico.

⁹ Daniels, Radebaugh and Sullivan, Mayo 2009, *International business environments & operations* 13a edición, obtenido el 5 de Marzo de 2011, pp45-167.

¹⁰ P.A. Samuelson y W.D. Nordhaus, *Economía*, editorial McGraw Hill, 18a edición (17)

2.1.2 Planteamiento estratégico.

Materias que aportaron a esta sección

1. Visión Estratégica – Luis Garrido (1/2009-6/2009).

Definida la idea, una vez presentado los países de Centroamérica, era momento de analizar la factibilidad de dicha idea de negocios, siguiendo técnicas de planeación estratégica principalmente analizadas durante la materia de visión estratégica. La necesidad de realizar un planteamiento estratégico radica en el convencimiento de la importancia del mismo, importancia que puede apreciarse de artículos como el de Sarah Kaplan y Eric Beinhocker¹¹, de la *MIT management review*, donde analiza tendencias y creencias de los ejecutivos tales como que la estrategia surge de manera informal en conversaciones de pasillos o creencias de tipo como que la planeación estratégica es como un ritual primitivo, hay una serie de danzas, aletean las plumas y golpeteo de tambores donde nadie está seguro del porqué lo hacen así, pero existe la casi mística esperanza que algo bueno saldrá de eso. Es así como comienzan su artículo y nos llevan de la mano con casos, ejemplos, donde el cambio de paradigmas han rendido frutos, hasta presentar argumentos sólidos, datos duros sobre el alto costo que tiene para la empresa el no tener una estrategia definida y lo poco preparados que están para los riesgos y las oportunidades del mercado.¹²

¹¹ Sarah Kaplan y Eric Beinhocker, *the real value of strategic planning*, Invierno del 2003, MIT Sloan Management Review (18)

¹² Sarah Kaplan y Eric Beinhocker, *the real value of strategic planning*, Invierno del 2003, MIT Sloan Management Review, pp 71-76

Una vez definida la importancia del pensamiento estratégico es momento de definir el marco de trabajo, las técnicas y herramientas a utilizar y para ello quien mejor que Michael Porter¹³.

La primera técnica que se desprende del libro es el análisis PESTEL, esto se encuentra en la introducción página XXVIII, donde nos habla acerca de la formulación de una estrategia competitiva y qué se debe tomar en cuenta para dicho proceso, por ejemplo, cómo analizar la industria, la sociedad, la competencia, la política, el ambiente, así mismo comienza a definir conceptos como el análisis de fortalezas y debilidades que más adelante se observaran en el análisis FODA.

La técnica de análisis de escenarios se puede encontrar tanto en la página 22 como en la 235 del libro¹⁴, donde Porter nos hace referencia a escenarios bajos y altos (Pag. 22), para luego utilizarla más a fondo cuando trata de hacer pronósticos en industrias emergentes (Pag. 234 y 235).

Su técnica probablemente más famosa, la de las cinco fuerzas de Porter viene explicada en la página 4 del libro¹⁵, donde nos habla de las fuerzas que dirigen la competencia en la industria, como son los compradores, los proveedores, los nuevos entrantes, productos sustitutos.

La técnica de competencias clave se deduce de las páginas 37 que es el capítulo de generación de estrategias competitivas, 65 y 66 donde podemos ver

¹³ Michael Porter, 1998, COMPETITIVE STRATEGY, Techniques for Analyzing Industries and

¹⁴ Michael Porter, 1998, COMPETITIVE STRATEGY, Techniques for Analyzing Industries and Competitors, obtenido el 5 de Marzo de 2011.

¹⁵ Ídem.

conceptos tales como capacidad de respuesta, habilidad para adaptarte al cambio, etc.

Con respecto a la técnica de balance scorecard, esa fue principalmente tomada del libro de Robert S. Kaplan y David Norton¹⁶.

2.1.3 Plan de expansión a Centroamérica.

Materias que aportaron a esta sección

- 1. Entorno Económico – Fernando Arias Castañeda (8/2008-12/2008).**
- 2. Negociación y estrategia del comercio internacional – Helmut Damm (1/2010-6/2010)**

Finalmente llegamos a la parte de la globalización de la empresa, esta sección es dedicada a la comparación y selección de los distintos países de Centroamérica, las técnicas aplicadas fueron tomadas del libro de Daniels, Radebaugh y Sullivan¹⁷, así como los capítulos 18 Síntesis del análisis monetario y el análisis de ingresos, 34 Comercio internacional y la teoría de la ventaja comparativa, 36 Problemas actuales de la economía internacional, 39 Inequidad de la economía pobreza y calidad de vida, del libro de Samuelson y Nordhaus¹⁸.

¹⁶ Robert S. Kaplan y David Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (19)

¹⁷ Daniels, Radebaugh and Sullivan, Mayo 2009, *International business environments & operations* 13a edición, obtenido el 5 de Marzo de 2011.

¹⁸ P.A. Samuelson y W.D. Nordhaus, *Economía*, editorial McGraw Hill, 18a edición

2.2 Marco teórico.

Una vez analizado el planteamiento estratégico de la idea, es hora de poner manos a la obra y comenzar el plan de implementación, para ello comenzaremos analizando las teorías acerca de cómo escribir un exitoso plan de negocios, es así que tomando en cuenta el artículo de la *Harvard Business Review* escrito por William A. Sahlman¹⁹, nos ubica en la realidad de que, aun cuando pareciera que crear un buen plan de negocios es el factor decisivo del éxito de la idea, esto está muy lejos de la realidad, considerando si acaso un 2 en una escala del 1 al 10, la importancia de dicho plan, incluso va más allá al aseverar que en muchas ocasiones entre más elaborado sea el plan, mayor la probabilidad de que el proyecto fracase.²⁰

El problema radica en la gran cantidad de tinta usada en cifras económicas, proyecciones, siendo que proyecciones de más de un año, como los inversionistas veteranos lo saben, son de hecho producto de la imaginación, una aventura emprendedora enfrenta demasiada incertidumbre como para predecir ganancias que satisfagan a todo el mundo.

Entonces, ¿qué debe contener un buen plan de negocios? Se debe de analizar los cuatro factores interdependientes.

- 1) **La gente.** Los hombres y mujeres que comenzaran a ejecutar la aventura, así como los grupos de interés externos que proveen servicios claves o recursos

¹⁹ William A. Sahlman, 1997, How to write a great business plan, Harvard Business Review, obtenido en Marzo del 2011. (20)

²⁰ William A. Sahlman, 1997, How to write a great business plan, Harvard Business Review, obtenido en Marzo del 2011, pp98.

importantes, como podrían ser abogados, contadores, ingenieros y proveedores en general.

- 2) **La oportunidad.** Un perfil de lo que se trata el negocio en sí mismo, qué se venderá y a quién, qué tan rápido puede crecer el negocio, cómo se ve la economía, quién y qué se interpone en el camino del éxito.
- 3) **El contexto.** Como se dice en Estados Unidos “*the big picture*”, el ambiente regulatorio, tasas de interés, tasas demográficas, tendencias de consumo, inflación y en general todos los factores que inevitablemente están cambiando, pero que no pueden ser controlados por el emprendedor.
- 4) **Riesgo y Recompensa.** Un dimensionamiento de todo lo que puede ir mal y bien, y una discusión de cómo el emprendedor puede responder.²¹

Definidas las partes de un buen plan de negocios, es momento de analizar una aproximación sistemática para escribirlo²², para ello comencare exponiendo los puntos clave del artículo de Kevin Hindle y Brent Mainprize²³, donde buscan sistematizar la creación de los planes de negocios, basado en una investigación estructurada a diferencia de la mayoría de los autores que utilizan una aproximación más empírica.

²¹ William A. Salhman, 1997, How to write a great business plan, Harvard Business Review, obtenido en Marzo del 2011, pp99.

²² A Systematic Approach to Writing and Rating Entrepreneurial Business Plans, Kevin Hindle; Brent Mainprize The Journal of Private Equity; Verano del 2006 (21)

²³ A Systematic Approach to Writing and Rating Entrepreneurial Business Plans, Kevin Hindle; Brent Mainprize The Journal of Private Equity; Verano del 2006

Consistencia y certeza en un proceso humano de toma de decisiones puede mejorarse con una aproximación sistematizada. Partiendo de que un sistema es un conjunto de componentes relacionados que trabajan juntos en un ambiente particular. Podemos englobar la investigación de Hindle y Mainprize en 10 principios, cada uno aplica ciertas reglas como se observa en la siguiente tabla.

Principio	Leyes	Pruebas a aplicar
1 Expectativas	<p>Ley 1: Codifica la estrategia seleccionada desde una perspectiva multidisciplinaria.</p> <p>Ley 3: Privilegia las necesidades de información de los lectores principales en cada etapa.</p> <p>Criterio de éxito 1: Adapta la longitud y detalle técnico del plan al nivel de interés y la etapa de involucramiento de la audiencia primaria.</p> <p>Criterio de éxito 4: Anticipa y direcciona los requerimientos de información de la audiencia primaria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Factores claves de éxito y riesgos pueden ser fácilmente identificados y entendidos. • La idea tiene un mercado proyectado grande con un buen potencial de penetración en el mercado. • Existe una estrategia de comercialización rentable
2 Hitos (Milestones)	<p>Ley 4. Identifica los objetivos principales del plan, al inicio como metas financieras.</p> <p>Ley 8: Busca retroalimentación.</p> <p>Criterio de éxito 3: Crea confianza del inversionista proveyendo una credibilidad flexible.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Están los hitos claramente especificados y en términos cuantitativos y/u objetivos financieros.
3 Oportunidad	<p>Ley 6. Distingue el concepto de negocio, competencias clave y ventajas competitivas.</p> <p>Ley 7. Provee enunciados comprensibles de los riesgos y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Describe la magnitud oportunidad de negocio (tamaño de mercado).

Principio	Leyes	Pruebas a aplicar
	oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias de crecimiento del mercado. • % del mercado y su valor en dinero.
4 Contexto	Ley 7. Provee enunciados comprensibles de los riesgos y oportunidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de la industria. • Competencia. • Cambios previstos en la industria en el corto y mediano plazo. • Factores que inevitablemente cambiarán y no pueden ser controlados por el equipo.
5 Modelo de negocio	Ley 1: Codifica la estrategia seleccionada desde una perspectiva multidisciplinaria. Criterio de éxito 2: Faculta al lector del plan de negocios.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién paga? (cliente). • ¿Cuánto paga? • ¿cada cuándo?
6 Equipo	Ley 1: Codifica la estrategia seleccionada desde una perspectiva multidisciplinaria.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿qué están haciendo ahora? • ¿a quién conocen? • ¿qué tan bien conocidos son?
7 Elaboración	Ley 9: Elabora la estrategia seleccionada como un conjunto de sub-planes.	<ul style="list-style-type: none"> • Se ligan los hitos a los sub-planes. • Se usa una línea de tiempo para mostrar tareas, hitos y la interconexión de

Principio	Leyes	Pruebas a aplicar
8 Integración del escenario	<p>Ley 1: Codifica la estrategia seleccionada desde una perspectiva multidisciplinaria.</p> <p>Ley 2: Integra la estrategia como un escenario base.</p> <p>Ley 12: Ten la habilidad de responder a la audiencia dudas “<i>what if</i>” sobre todo en la parte financiera.</p> <p>Criterio de éxito 4: Anticipa y direcciona los requerimientos de información de la audiencia primaria.</p> <p>Criterio de éxito 6: Emplea técnicas de simulación para obtener el mejor escenario base posible, que soporte una investigación rigurosa y detallada del lector.</p>	<p>los sub-planes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Escenario más probable. • El mejor escenario. • El peor escenario.
9 Parte Financiera	<p>Ley 10: Convierte la estrategia seleccionada en una suite diferenciada de presupuestos financieros.</p> <p>Ley 11: Re-combina los diferentes presupuestos en una suite integrada de proyecciones financieras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto dinero necesita invertirse y durante cuánto tiempo? • El punto de equilibrio. • Cuando este establecida, ¿Cuánta ganancia estimada es probable lograr? • ¿En qué momento el flujo de caja se vuelve positivo? • ¿Cuáles son los principales supuestos en los que se basa el pronóstico?

Principio	Leyes	Pruebas a aplicar
10 El negocio	<p>Ley 5: Define la oferta de inversión en términos de Retorno de Inversión (ROI).</p> <p>Criterio de éxito 5: Crea una estructura de valor agregado del negocio.</p> <p>Criterio de éxito 6: Emplea técnicas de simulación para obtener el mejor escenario base posible, que soporte una investigación rigurosa y detallada del lector.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fondos requeridos. • El retorno de inversión anual. • Estrategia de salida, el mecanismo más probable en el que el inversor puede recibir su inversión inicial más intereses. • Horizonte de salida, longitud en tiempo en que la inversión será líquida.

Tabla 2.1 – Leyes y lista de pruebas de un buen plan de negocio.

Pero, no se puede hablar de una teoría de plan de negocios sin tener un índice, una estructura base referenciada y probada, no solo crear el contenido por sentimiento, crearlo basado en teorías, fue así como utilice primero el artículo *Growthink_2007_Strategic_Business_Plan_Guide*, donde nos proponen las siguientes 10 secciones para el plan²⁴:

- 1 Resumen ejecutivo
- 2 Análisis de la compañía
- 3 Análisis de la industria
- 4 Análisis del cliente

²⁴ Growthinkresearch, 2007, *Growthink_2007_Strategic_Business_Plan_Guide*, desde, www.growthinkresearch.com (22)

- 5 Análisis de la competencia
- 6 Plan de mercadotécnica
- 7 Plan de operaciones
- 8 Plan de recursos humanos
- 9 Análisis Financiero
- 10 Apéndices

El ITESO, como institución de educación superior, también provee una guía de contenidos para un plan de negocios en su documento REGLAMENTO-DE-TITULACION-MAD-_21-enero-2009, primero nos indica que el plan describe, desarrolla y evalúa los procesos de la empresa que son fundamentales para el plan de negocios y como mínimo cubre las áreas financieras, operativas, de mercado y de recursos humanos.²⁵

Mi producto final es una mezcla de ambas aproximaciones, veamos cómo se cubren los requisitos mínimos del ITESO en la siguiente tabla.

ITESO	Sección equivalente	Comentarios
1. Plan estratégico general.		
1.1 Análisis del entorno competitivo de la empresa o sector.	Capítulo 3. Entorno económico de Centroamérica. Capítulo 4. Planteamiento	Desde que la empresa tiene una fundamentación global, el capítulo 3 nos muestra el entorno de la región del negocio

²⁵ ITESO, 2009, *REGLAMENTO-DE-TITULACION-MAD-_21-enero-2009* (23)

ITESO	Sección equivalente	Comentarios
	estratégico de la empresa. Capítulo 5. Plan de implementación de la empresa.	seleccionada. En el capítulo 4 secciones como la 4.2. PESTEL nos muestra un análisis a detalle del entorno. Finalmente en el capítulo 5, se analiza a detalle la competencia y la demografía de las PYMES.
1.2. Diagnóstico de la empresa que justifica la necesidad y oportunidad del plan de negocios.	Capítulo 1. Planteamiento contextual	Especialmente en las secciones: 1.2 ¿Cómo hacer negocio con la computación en nube? 1.3 Oportunidad de negocio y tamaño de mercado
1.3. Visión, misión y objetivos estratégicos.	Capítulo 4. Planteamiento estratégico de la empresa.	Sección 4.1 tiene la misión la visión y los objetivos estratégicos.
1.4. Desarrollo estratégico de la empresa.	Capítulo 4. Planteamiento estratégico de la empresa. Capítulo 5. Plan de implementación de la empresa.	En general el capítulo 4 es dedicado a la estrategia de la empresa, en el capítulo 5 se puede ver la diferenciación y ventaja competitiva de la misma.
2. Plan de negocios.		
2.1. Plan de mercadotécnica	Capítulo 5. Plan de implementación de la empresa.	Sección 5.1. Análisis del mercado.
2.2. Plan de ventas	Capítulo 5. Plan de implementación de la empresa.	
2.3. Plan de distribución	Capítulo 5. Plan de implementación de la empresa.	Sección 5.1.6. Organización de compra, 5.1.7. Ocasiones de compra y 5.1.9. Outlets
2.4. Plan de operaciones	Capítulo 5. Plan de implementación de la empresa.	Sección 5.2. Plan de operaciones.
2.5. Plan de	N/A	No aplica, esta es una empresa proveedora de

ITESO	Sección equivalente	Comentarios
manufactura		servicios no se manufactura nada.
2.6. Plan de servicios	Capítulo 5. Plan de implementación de la empresa.	
2.7. Plan de recursos humanos	Capítulo 5. Plan de implementación de la empresa.	5.2.1. Plan de recursos humanos.
2.8. Análisis financiero costo/beneficio	Capítulo 5. Plan de implementación de la empresa.	5.3. Análisis financiero
2.9. Programación operativa	Capítulo 5. Plan de implementación de la empresa.	5.2. Plan de operaciones
3. Consideraciones adicionales y conclusiones.	Capítulo 5. Plan de implementación de la empresa. Conclusiones.	5.4. Riesgos y elementos fuera de alcance
Bibliografía	Ídem	
Anexos	Ídem	

Tabla 2.2 – Mapa de requerimientos de contenidos ITESO y este plan de negocios.

Ahora veamos que deben contener algunas de las secciones más importantes del plan de negocios de acuerdo a growthink.

Oportunidad del negocio.²⁶

“Esta sección debe contener una explicación concisa del negocio, la prueba de fuego es que después de leer esta sección cualquier inversionista potencial entienda el tipo de negocio a operar.

²⁶ Growthingresearch, 2007, Growthink_2007_Strategic_Business_Plan_Guide, desde, www.growthinkresearch.com

Tamaño y necesidad del mercado, es crítico mostrar a los inversionistas, que la oportunidad está posicionada en un mercado grande con oportunidades de crecimiento y que existe una necesidad clara del mismo para el producto o servicio a ofrecerse. Es fundamental referir los datos del mercado a fuentes confiables comprobables.”

Para esta sección utilizaremos las teorías de Warren J. Keegan²⁷, capítulo 12 acerca de decisiones del producto, posicionamiento, consideraciones de diseño. Así como la lectura ¿Cómo triunfan las compañías globales? De Thomas Hout, Michael Porter y Eileen Rudden parte del Capítulo 1 Diseño de estrategias para la competencia multinacional, así como Hoover planeación multinacional de productos escrito por Rpvert D. Buzzel y Jean Louis LeCocq parte del capítulo 2 Diseño de programas de mercadotecnia internacional, de Robert D. Buzzell y John A. Quelch²⁸.

Análisis del entorno.²⁹

“Se debe describir el terreno en el que la compañía estará operando, sirve para probarle al lector que hay una genuina necesidad en el mercado para los productos a ofrecerse. Es fundamental limitar realísticamente el mercado, por ejemplo, si una compañía desarrolla aplicaciones por internet para doctores, el mercado relevante al negocio no serían el trillón de dólares que es el tamaño de

²⁷ Warren J. Keegan, global marketing management sexta edición

²⁸ Robert D. Buzzell y John A. Quelch, administración de la mercadotecnia multinacional (24)

²⁹ Growthresearch, 2007, Growthink_2007_Strategic_Business_Plan_Guide, desde, www.growthresearch.com

la industria de la salud, en su lugar, se debe informar el tamaño de las ventas de aplicaciones por internet a los médicos en determinada zona geográfica. Llegar a los datos de tu mercado relevante rara vez es fácil, se deben pelar muchas capas antes de una gigantesca industria.”

Para estas secciones se utilizaron los conceptos vertidos en el capítulo 2 El ambiente económico global y el capítulo 3 Ambiente social y cultural escritos por Warren J. Keegan³⁰. El capítulo 2 Marcos de trabajo para ambientes comparativos de Daniels, Radebaugh y Sullivan³¹.

Análisis del cliente.³²

“El análisis del cliente debe estar direccionado al segmento específico de tu producto, debe mostrar como dicho producto satisficaría las necesidades de ese segmento, al grado de que el cliente esté dispuesto a pagar por él.

Se deben incluir datos demográficos del cliente, ¿Cuántos clientes potenciales se engloban en la descripción del cliente deseada?, ¿Cuáles son los ingresos promedio de estos clientes?, ¿Cuánto dinero gastan en productos similares?, proyecciones futuras, ¿el cliente encuentra el precio como el factor decisivo en la compra?, ¿qué tipo de características del producto buscan, (confiabilidad, seguridad, soporte)? ¿Quiénes participan en la decisión de compra? ¿el cliente buscará más opciones en el mercado?

³⁰ Warren J. Keegan, global marketing management sexta edición

³¹ Daniels, Radebaugh and Sullivan, Mayo 2009, *International business environments & operations* 13a edición, obtenido el 5 de Marzo de 2011.

³² Growthresearch, 2007, *Growthink_2007_Strategic_Business_Plan_Guide*, desde, www.growthinkresearch.com

En ocasiones, el producto busca diversos sub-segmentos, en estos casos se deberá incluir un análisis de los segmentos críticos para la compañía, así mismo, se debe analizar la necesidad del cliente de nuestro cliente, considerando una compañía desarrolladora de aplicaciones web de venta en línea, cuando el comprador final no adquirió el producto, ¿qué faltó? ¿acaso el sistema no satisfizo las necesidades del cliente de nuestro cliente?”

Nuevamente referenciare al libro *global marketing management* de Warren Keegan en sus capítulos 5 Mercados globales y compradores y 7 Segmentación y posicionamiento.

Análisis de la competencia.³³

“Define quién es la competencia, no te enfoques solo en compañías que ofrecen productos similares y trabajan en la misma industria, si vas a desarrollar aplicaciones web, piensa en cómo estas empresas están satisfaciendo sus necesidades de información en la actualidad, papelería, hojas contables, máquinas de escribir, pueden ser tu competencia sin que te des cuenta. Por regla, los competidores que están en la misma industria se definen como competidores directos, estos deben ser analizados por sí mismos, el otro tipo de competencia se puede ver como competencia indirecta en estos caso se deben formar subgrupos para su análisis.”

³³ Growthingresearch, 2007, Growthink_2007_Strategic_Business_Plan_Guide, desde, www.growthinkresearch.com

Utilizando técnicas y conceptos de Warren Keegan³⁴ en su capítulo 10 Análisis de la competencia y estrategia.

Plan de publicidad.³⁵

“Se debe demostrar cómo el producto o servicio penetrara en el mercado, se deben incluir las 4 Ps, Producto, Promociones, Precio y Plaza. En el caso de una compañía en tecnologías de información se puede incluir, tiendas (tipo *Apple Store*), Sitios web principales y alternos donde adquirir el servicio, catálogos por correo electrónico.

Las 4 Ps, están enfocadas en atraer al cliente, pero también se debe diseñar una estrategia para retenerlo, técnicas como CRM (*Customer Relationship Management*), construcción de redes de clientes, servicios de valor agregado adicionales.”

Utilizando técnicas y conceptos de Warren Keegan³⁶ en sus capítulos 15 Publicidad global y el capítulo 16 Mercadotecnia global comunicaciones, decisiones, relaciones públicas, promociones de venta, mercadotecnia directa y el internet. Así mismo en esta sección intervendrán conceptos obtenidos del capítulo 16 Mercadotecnia global de Daniels, Radebaugh y Sullivan³⁷.

³⁴ Warren J. Keegan, global marketing management sexta edición

³⁵ Growthresearch, 2007, *Growthink_2007_Strategic_Business_Plan_Guide*, desde, www.growthresearch.com

³⁶ Warren J. Keegan, global marketing management sexta edición

³⁷ Daniels, Radebaugh and Sullivan, Mayo 2009, *International business environments & operations* 13a edición, obtenido el 5 de Marzo de 2011.

Plan de operaciones.³⁸

“El plan de operaciones presenta los planes de acción para ejecutar la visión que se tiene. Se deben incluir los procesos que deben ser realizados día con día para satisfacer la necesidad del cliente y los hitos (*milestones*) generales que la compañía debe alcanzar para tener éxito. Mientras que el plan de mercadotecnia dibuja la estrategia para atraer clientes, el plan de operaciones debe dibujar los procesos claves para servirlos.

Ejemplos de hitos clave serian cuando nuevos productos o servicios son introducidos al mercado, hitos sobre las ganancias, sociedades claves, la firma de contrato con ciertos clientes estratégicos, eventos financieros clave, contratación de empleados clave.”

Plan de recursos humanos.³⁹

“Esta sección le debe probar, al inversor potencial, porque el personal clave de la compañía está calificado para ejecutar el plan de negocios.

Esta parte debe incluir la descripción de los miembros clave del equipo, se pueden incluir biografías y detallar sus responsabilidades. Huecos en el equipo, esto puede ser aceptable cuando una empresa inicia, siempre y cuando no existan huecos en personal súper crítico para la compañía. Descripción de los miembros de la alta gerencia, tener gente con currículum en esta parte es un plus para el inversionista.”

³⁸ Growthresearch, 2007, Growthink_2007_Strategic_Business_Plan_Guide, desde, www.growthresearch.com

³⁹ Growthresearch, 2007, Growthink_2007_Strategic_Business_Plan_Guide, desde, www.growthresearch.com

Los elementos clave para este plan son encontrados en el capítulo 20 Administración de recursos humanos de Daniels, Radebaugh y Sullivan⁴⁰.

Análisis financiero.⁴¹

“Esta parte explica como la ejecución del plan de negocios resultara en recompensas de tipo financiero para el inversionista, por lo que es la sección donde los socios potenciales pasaran más tiempo analizándola.

Un buen análisis financiero debe incluir, ingresos, balance financiero, flujo de caja, proyecciones, punto de equilibrio, tasa de retorno de inversión.”

Para la creación de este análisis la base teórica fue tomada de los libros de Rubén Rodríguez Beltrán⁴² y de Degarmo⁴³.

⁴⁰ Daniels, Radebaugh and Sullivan, Mayo 2009, *International business environments & operations* 13a edición, obtenido el 5 de Marzo de 2011.

⁴¹ Growthingresearch, 2007, *Growthink_2007_Strategic_Business_Plan_Guide*, desde, www.growthinkresearch.com

⁴² Rubén Rodríguez Beltrán, *Ensayos y ejercicios para un curso de finanzas* (25)

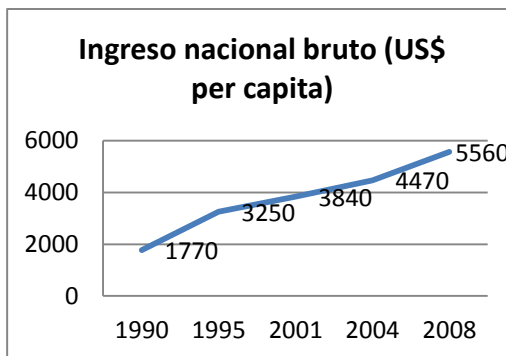
⁴³ Degarmo, *Ingeniería económica*, 12va edición (26)

3 Entorno económico de Centroamérica.

3.1 Costa Rica



Datos Básicos	
Presidente Laura Chinchilla	
Población 4.5 millones (2008)	
Área total 51.100 km ² *	
Moneda Colon (US\$ 1 = 713)	



Estadísticas sociales.¹

Año	% Crecimiento poblacional	Expectativa de vida (Años)	% de uso de Internet ²	% de personas con primaria terminada
2000	2.3%	78	5.8%	78.9%
2005	1.7%	79	21.3%	91.2%
2006	1.6%	79	27.6%	92%
2007	1.4%	79	33.6%	89%
2010	1.0%	79	32.3%	96%

Tabla 3.1 – Estadísticas sociales Costa Rica.

¹ Banco Mundial, 17 de Febrero 2011, desde http://ddp-ext.worldbank.org/ext/ddpreports/ViewSharedReport?&CF=&REPORT_ID=13609&REQUEST_TYPE=VIEWADVANCED&HF=N&DIMENSIONS=27

² Banco Mundial, 17 de Febrero 2011, desde <http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2>

Banco Mundial.³

“Costa Rica es una de las democracias más estables de América Latina, ostenta instituciones públicas sólidas y ha experimentado transiciones de poder sin contratiempos desde 1949.

La pobreza y la desigualdad son mucho menores en Costa Rica que los promedios en Centroamérica y el resto de la región latinoamericana, al tiempo que sus indicadores sociales son generalmente más fuertes que países comparables en el continente y en el mundo.⁴

El 8 de mayo de 2010, Laura Chinchilla tomó posesión como la primera Presidenta de Costa Rica y pasó a formar parte de un selecto club de mujeres que han ocupado dicho cargo en países latinoamericanos. La erradicación de la pobreza y la lucha contra la inseguridad en el país fueron las principales promesas de Chinchilla durante su campaña.⁵

Su administración también trabaja para facilitar la recuperación del país de la crisis económica que se generó a raíz de la recesión global. Entre 2003 y 2007, Costa Rica tuvo un periodo de crecimiento sostenido. Pero en 2008, su

³ Banco Mundial, 12 de Febrero 2011, desde <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/COSTARICAINSPANISHEXTN/0,,contentMDK:20236257~pagePK:141137~piPK:141127~theSitePK:456446,00.html>

⁴ Banco Mundial, 12 de Febrero 2011, desde <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/COSTARICAINSPANISHEXTN/0,,contentMDK:20236257~pagePK:141137~piPK:141127~theSitePK:456446,00.html>

⁵ Banco Mundial, 12 de Febrero 2011, desde <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/COSTARICAINSPANISHEXTN/0,,contentMDK:20236257~pagePK:141137~piPK:141127~theSitePK:456446,00.html>

economía se vio afectada por la turbulencia de los mercados financieros globales y por un declive de la actividad económica de sus socios comerciales.

La agenda de desarrollo de Costa Rica incluye un plan para reducir aún más la pobreza y la desigualdad a través de un mayor énfasis en la matrícula escolar y la calidad de la educación secundaria, un mejor enfoque de los programas de asistencia social y servicios sociales mejorados.

En 1993, Costa Rica proclamó su neutralidad permanente. Desde entonces no cuenta con un ejército y su récord en la defensa de los derechos humanos y de las resoluciones de conflictos por medios pacíficos, le ha ganado el respeto internacional.

Costa Rica también es un líder mundial en la defensa del medio ambiente y del crecimiento económico sostenible -no a expensas de las riquezas naturales del país. También ha sabido vincular la protección del medio ambiente con la reducción de la pobreza.

Costa Rica ha logrado muchos éxitos en amplios aspectos de su desarrollo. Un país de ingreso medio alto con un PIB per cápita de US \$5,800, Costa Rica logró reducir el índice de pobreza a un excepcional 16.7% de la población en el 2007 gracias a un aumento en el ingreso real y de las transferencias sociales.

No obstante, la desigualdad ha registrado un aumento en la medida en que el crecimiento económico ha beneficiado principalmente a la población

calificada. La educación secundaria también sigue siendo limitada entre los pobres.

Costa Rica ha experimentado una expansión económica constante a lo largo de los últimos 25 años, principalmente gracias a la puesta en práctica, a fines de los 80, de una estrategia de apertura al exterior que se ha manifestado en un crecimiento de las exportaciones, liberalización comercial gradual y mayor apertura a la inversión extranjera.⁶

La economía costarricense ha crecido a un ritmo anual de 5% a lo largo de la década de los 90, superando en general los promedios de la región. El crecimiento del PIB alcanzó su pico en el 2006 con 8.8% anualizados y mantuvo un ritmo saludable de (6,8%) en 2007.

El impacto de la crisis financiera global ha puesto las riendas a esa expansión durante el 2008 cuando el PIB solo creció alrededor del 3%. Las proyecciones para el 2009 sitúan el crecimiento en un porcentaje inferior al del año precedente de solo 2%

El país recientemente aprobó las normas y regulaciones complementarias para cumplir con la implementación del Tratado de Libre Comercio de Centroamérica CAFTA, que está en vigor desde enero del 2009.”⁷

⁶ ídem

⁷ Banco Mundial, 12 de Febrero 2011, desde

<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/COSTARICAINSPANISHEXTN/0,,contentMDK:20236257~pagePK:141137~piPK:141127~theSitePK:456446,00.html>

Fondo Monetario Internacional (FMI).⁸

“El rebote en la actividad económica es real, se espera un crecimiento del PIB para 2010 de alrededor del 3.8% (comparado a un 2.3% en 2009), la inflación se mantendrá alrededor del 4-6%, la tasa de cambio se ha apreciado en los últimos meses debido a condiciones externas.

Una fuerte demanda del mercado interno, incluido el gasto público, podría traer consecuencias negativas para la economía del país, dado este prospecto, sería recomendable comenzar el retiro de los estímulos fiscales este año tal como estaba planeado en su programa.

El pronóstico al mediano plazo continúa siendo favorable, pero se requerirán de mayores esfuerzos políticos y un desarrollo inteligente de sus políticas públicas, será fundamental adoptar una estrategia que resulte en la consolidación fiscal a inicios de 2011. Los resultados recientes contra la inflación deben ser consolidados a través de la adopción del marco de referencia objetivo inflacionario para disparar la credibilidad de la política económica del país. La aprobación de la legislación para fortalecer la supervisión del sistema financiero debe ser una prioridad.

Las autoridades respondieron adecuadamente a la crisis global, lo cual fue fundamental para ayudar a mantener la demanda interna, reducir la profundidad del golpe financiero y crear bases sólidas para la recuperación.”

⁸ FMI, 14 de Mayo 2010, *Costa Rica: Third and Final Review Under the Stand-By Arrangement—Staff Report; Press Release on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for Costa Rica.* (27)

Banco Interamericano de Desarrollo.⁹

“El gran desafío de desarrollo que enfrenta Costa Rica es acelerar su crecimiento y hacerlo sostenible a la vez que se incluye a todos los sectores en la participación del proceso económico del país.

Este escenario supone una agenda de desafíos que se pueden sintetizar en tres grandes objetivos de política:

- **Fortalecimiento del marco macroeconómico y de gestión del gasto público.** El apoyo del BID se concentrará en una revisión integral de la gestión del gasto público, la asistencia al proceso de implementación de la reforma fiscal y el apoyo a la formulación de escenarios macroeconómicos.
- **Profundización del modelo de crecimiento e inserción internacional.** El Banco acompañará al país en su proceso de integración en la economía global, incluyendo la implementación de acuerdos comerciales y el diseño de una agenda complementaria a través del Programa de Reformas para la Competitividad. Además, el Banco apoyará el plan de inversiones en infraestructura (Energía y Carreteras) y diversas iniciativas de carácter sectorial para potenciar un crecimiento económico sostenible.
- **Generación de oportunidades para un crecimiento económico inclusivo.** El Banco propone focalizar sus apoyos en el fortalecimiento y

⁹ Banco Interamericano de desarrollo, 12 de Febrero 2011, desde <http://www.iadb.org/es/paises/costa-rica/estrategia-de-pais,1069.html>

reorganización de la red de protección social, la mejora de las condiciones del entorno físico de los sectores más pobres, y el aumento del acceso y la calidad de la educación secundaria en el país y de otras modalidades de formación laboral.”

Estabilidad política en Costa Rica.

Durante los años 80, cuando Centroamérica estuvo dominada por la violencia política y los conflictos sociales, y Costa Rica fue casi el único oasis de estabilidad pacífica, lo que le valió la etiqueta de la “Suiza de Centroamérica”. Mientras el área subsecuentemente fue retornando a la normalidad, aquel país quedó atado para siempre a los acuerdos de derechos humanos por el Tratado de San José de Costa Rica, y permaneció como un destino atractivo para el comercio con América Latina.

Los inversionistas extranjeros pusieron énfasis en el sistema democrático, en su estabilidad política y en el cumplimiento de reglas claras y previsibles, como los beneficios claves del país centroamericano. Así, Costa Rica es uno de los tres países de Latinoamérica con un puntaje perfecto en términos de derechos civiles y políticos (los otros países son Chile y Uruguay), de acuerdo con la ONG *Freedom House*, encargada de asuntos de derechos humanos.

Es un país verdaderamente democrático que llama a la estabilidad de sus instituciones en el largo plazo, la democracia en Costa Rica fue fortalecida con la entrega pacífica del poder a Oscar Arias, economista y Premio Nobel de la Paz.

Arias derrotó políticamente a Abel Pacheco, convirtiéndose en Presidente en el año 2002.

[Ver estabilidad política.](#)

CAFTA.¹⁰

“El Tratado de Libre Comercio para la República Dominicana y Centro América (CAFTA), (por sus iniciales en inglés) es uno en una serie de convenios en los que Estados Unidos han entrado con sus vecinos del Hemisferio Occidental. El más familiar de ellos es el NAFTA (por sus iniciales en inglés) que tiene una década de vida y une a los Estados Unidos con Canadá y México. Adicionalmente los Estados Unidos también está negociando Tratados de Libre Comercio (FTAs) (por sus iniciales en Inglés) con Chile, Perú, Panamá y Colombia.

Históricamente, Estados Unidos ha sido el mayor socio de comercio de cada uno de los países en el convenio—Costa Rica, la República Dominicana, El Salvador, Guatemala, Honduras, y Nicaragua.

El CAFTA eliminó los aranceles en un 80% de los productos manufacturados en los Estados Unidos, el arancel restante se irá desapareciendo en algunos años. Es importante que el convenio no limite a los productos manufacturados, y cubre virtualmente cada tipo de exportación o intercambio comercial entre estos países y los Estados Unidos. También

¹⁰ CAFTA Centro de inteligencia, obtenido el 12 de Febrero 2011, desde <http://www.caftaintelligencecenter.com/subpages/spanish.asp> (29)

fortalece los estándares de regulación y las protecciones al medio ambiente en América Central y la República Dominicana y provee un monitoreo externo e independiente.

Al mismo tiempo, Costa Rica se beneficiará del acuerdo de libre comercio entre América Central y la Unión Europea, según trascendidos surgidos de Viena, donde se informó la posibilidad de negociar un acuerdo para el 2008.

De acuerdo con la Comisión Económica de Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (ECLAC según sus siglas en inglés), el comercio total de Costa Rica creció un 13,4% durante el año pasado, por un valor total de USD 20,1 mil millones. Las exportaciones se incrementaron un 13,3% por un valor de USD 9,7 mil millones, mientras que las importaciones aumentaron 13,4% en USD 10,4 mil millones.”

Mercado IT en Costa Rica.

500 empresas costarricenses dedicadas a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) exportan software por US\$ 200 millones anuales a Estados Unidos, México, Europa y Asia. El sector TIC de Costa Rica emplea actualmente a 30.000 personas¹¹

¹¹ Cámara Costarricense de Tecnología de información y Comunicaciones, obtenido el 12 de Febrero 2011, desde [http://www.camtic.org/ES/\(30\)](http://www.camtic.org/ES/(30))

Tecnologías y perfiles en demanda:

En los últimos cinco años, de acuerdo con el Estudio de Oferta y Demanda de Recurso Humano de la Industria de Software, ha habido un importante incremento (6%) en la cantidad de analistas que conforman la actual fuerza laboral de la industria. Es factible, sin embargo, que algunos de estos funjan como programadores aun cuando su título sea de Analista.¹²

Especialidades	Encuesta 2005	Estudio Oferta y Demanda 2000
Analista	34%	28%
Programador	16%	16%
Administración	13%	n/a
Administrador de Proyectos	11%	13%
Especialista Técnicos	11%	n/a
Apoyo	6%	7%
Internet	4%	8%
Documentador	2%	3%
Control de Calidad	2%	4%
Capacitador	1%	3%
Especialistas Mercadeo	n/a	8%
Otros especialistas	n/a	4%
Especialistas Adaptación	n/a	3%

¹² ídem

Otras ocupaciones	n/a	3%
-------------------	-----	----

Tabla 3.2 – Profesiones en demanda Costa Rica

Tecnologías y perfiles en demanda actualizados:¹³



Figura 3.1 – Tecnologías de información en demanda en Costa Rica

¹³ Cámara Costarricense de Tecnología de información y Comunicaciones, obtenido el 12 de Febrero 2011, desde <http://www.camtic.org/ES/>

Salarios promedio:¹⁴

Java	Mínimo \$Bruto	Máximo \$Bruto
AP Junior	\$ 3.620	\$ 4.250
AP Semi Senior	\$ 4.910	\$ 5.450
AP Senior	\$ 5.820	\$ 6.280

.NET	Mínimo \$Bruto	Máximo \$Bruto
AP Junior	\$ 3.450	\$ 3.880
AP Semi Senior	\$ 4.790	\$ 5.150
AP Senior	\$ 5.330	\$ 5.820

* Salarios en Colones por hora, 1 USD equivale a 544 colones.

Figura 3.2 – Salarios promedio de los programadores en Costa Rica

Empresas de Software en la región centroamericana.¹⁵

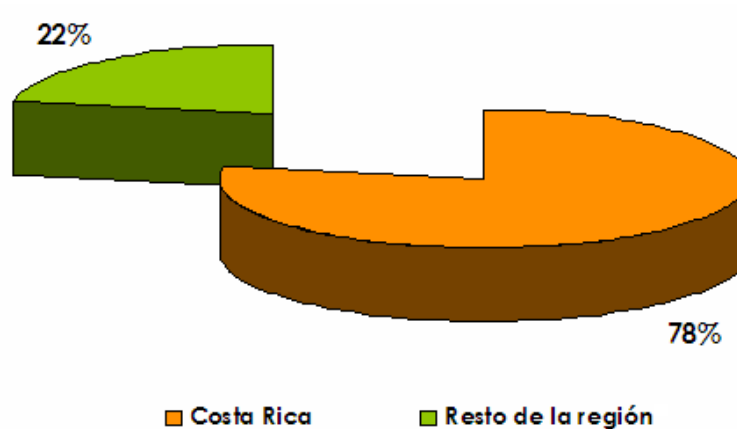


Figura 3.3 – Grafica comparativa de empresas de software en Centroamérica

¹⁴ ídem

¹⁵ Cámara Costarricense de Tecnología de información y Comunicaciones, obtenido el 12 de Febrero 2011, desde <http://www.camtic.org/ES/>

Empleos actuales en IT:¹⁶



Figura 3.4 – Tipo de empleos en tecnologías de información Costa Rica

Producción IT Actual:¹⁷



Figura 3.5 – Ingresos en miles de millones de dólares por tipo de empleo en tecnologías de información Costa Rica

¹⁶ ídem

¹⁷ Cámara Costarricense de Tecnología de información y Comunicaciones, obtenido el 12 de Febrero 2011, desde <http://www.camtic.org/ES/>

Exportaciones de Software de Costa Rica:¹⁸

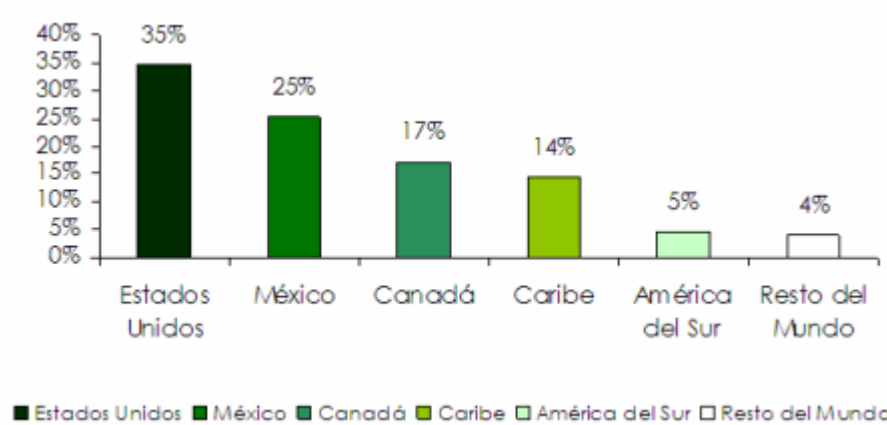
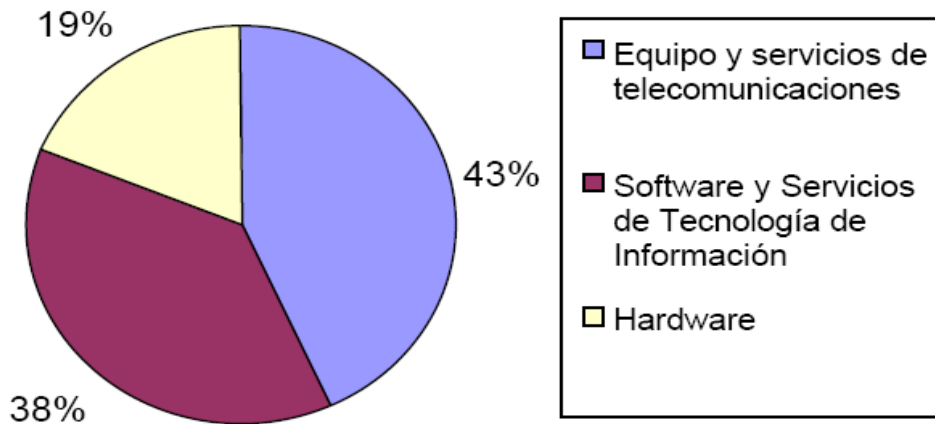


Figura 3.6 – Países a los que exporta software Costa Rica

Segmento de Mercado IT:¹⁹

Segmentos del Mercado de Tecnologías de Información y Comunicación 1997



* Fuente OECD

Figura 3.7 – Segmentos de mercado Costa Rica

¹⁸ ídem

¹⁹ Cámara Costarricense de Tecnología de información y Comunicaciones, obtenido el 12 de Febrero 2011, desde <http://www.camtic.org/ES/>

Posicionamiento de la Industria de Desarrollo de Software de Costa Rica²⁰

“Analizando el posicionamiento estratégico de las compañías de desarrollo de software en países en vías de desarrollo, podemos situar a la industria costarricense en el cuadrante C (jugadores de nicho), dada su orientación hacia el mercado doméstico y el énfasis en los servicios. En efecto, el producto más ofrecido por las empresas costarricenses (88% de las empresas lo ofrecen) es el software específico (hecho a la medida). Por otra parte, solo el 16% de las empresas tienen en la exportación su actividad principal (maquila de software para E.U.) y el 9% de las empresas realizan ventas superiores al 50% (de las ventas totales) en el exterior. A esto hay que agregar que solo el 9% de las empresas exportan más de un millón de dólares por año.

²⁰ Cámara Costarricense de Tecnología de información y Comunicaciones, obtenido el 12 de Diciembre 2010, desde <http://www.camtic.org/ES/>

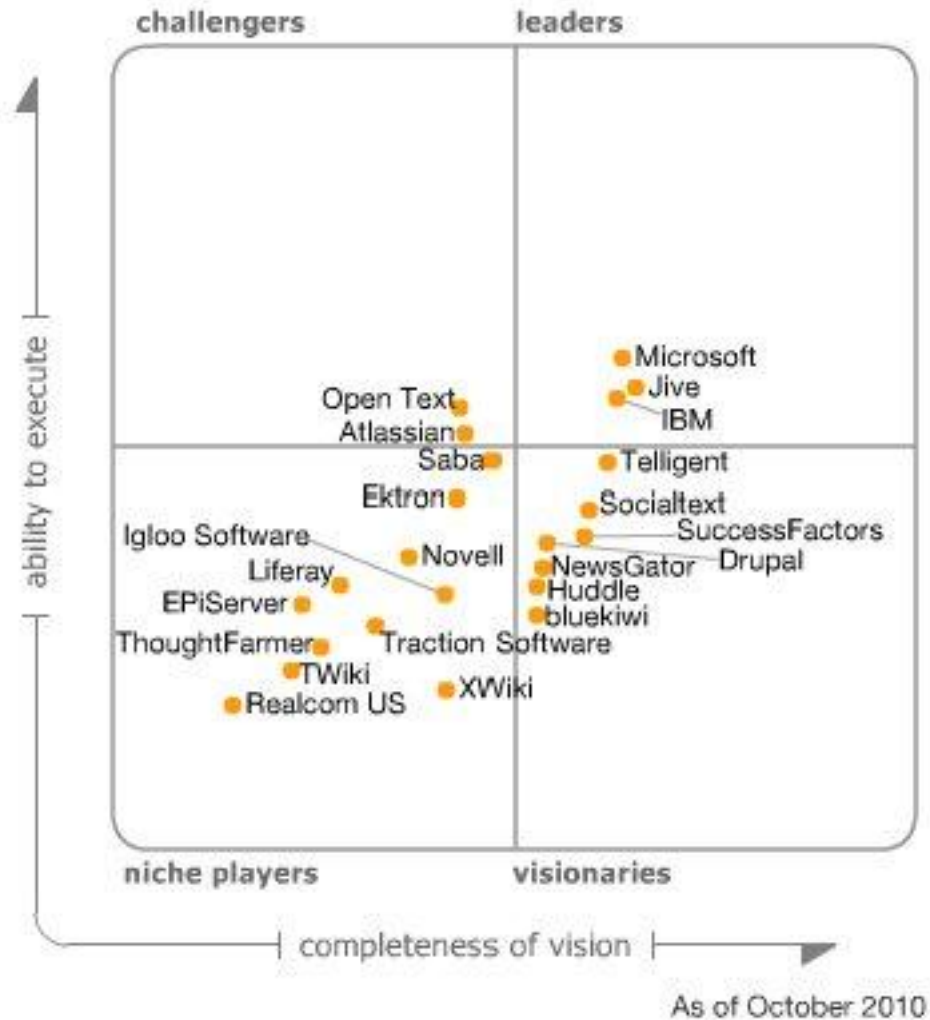


Figura 3.8 – Cuadrante de posicionamiento de software de Gartner²¹

Proveer servicios al mercado doméstico es la estrategia más simple para entrar al mercado de desarrollo de software. La limitante que tiene este posicionamiento es que puede considerarse más como una estrategia de sobrevivencia que de desarrollo.

²¹ Read Write Enterprise, obtenido el 7 de Julio 2011 desde, http://www.readwriteweb.com/enterprise/2010/10/gartner-magic-quadrant-2010-fo.php?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+readwriteweb+%28ReadWriteWeb%29

Esta industria está en pleno desarrollo en Costa Rica y presenta una alta movilidad. Sus altas expectativas de crecimiento, así como la tendencia histórica de sus ventas y exportaciones, indican que las barreras de la industria, tanto para ingresar como para crecer, son franqueables cuando se tiene personal talentoso y la tecnología adecuada. Esto permite pensar que la industria, con el apoyo debido, podría dirigirse hacia algún cuadrante del modelo que le permita un mejor posicionamiento estratégico para su desarrollo.

Por otra parte, es alta la cantidad de empresas (60%) que ofrece software genérico, un factor importante para un mejor posicionamiento de la industria en este modelo.

Entre los factores que serán clave está la calidad de los profesionales con que cuente el país, el conocimiento de los mercados internacionales y los canales que hacen posible la línea de negocios en el exterior. Las universidades, en lo que respecta a la formación de profesionales de alto nivel, e instituciones como PROCOMER, en el apoyo para la penetración de mercados internacionales de las empresas, se hace fundamental.²²

Frecuencia de actualización IT en Costa Rica.²³

“De este gráfico de pastel puede observarse como casi el 60% de las compañías no tienen definida una política de actualización de sus insumos tecnológicos; siendo el criterio para realizar un cambio solamente cuando estos son

²² Cámara Costarricense de Tecnología de información y Comunicaciones, obtenido el 12 de Diciembre 2010, desde <http://www.camtic.org/ES/>

²³ ídem

importantes. Es interesante observar que del restante, las empresas prefieren actualizar anual que bianualmente.”

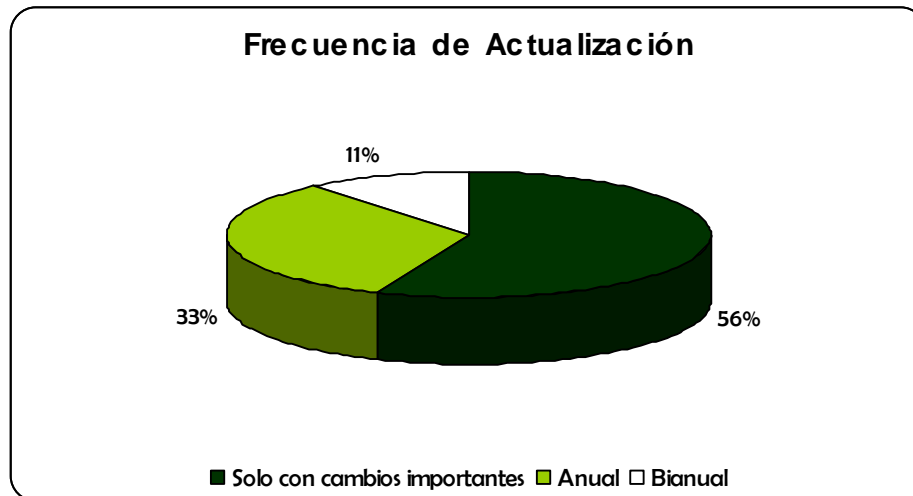


Figura 3.8 – Frecuencia de actualización de equipo o software en Costa Rica

Calidad.²⁴

“Este gráfico evalúa a los proveedores de ese 35% que realizan sus compras localmente. Si bien la mayor parte de las empresas califican de “buena” la calidad de los proveedores, junto con el gráfico anterior, infiere una menor oferta relativa a la cantidad de insumos tecnológicos que requiere este sector: razón por la cual realizan la mayor parte de sus compras fuera del país.”

²⁴ Cámara Costarricense de Tecnología de información y Comunicaciones, obtenido el 12 de Febrero 2011, desde <http://www.camtic.org/ES/>

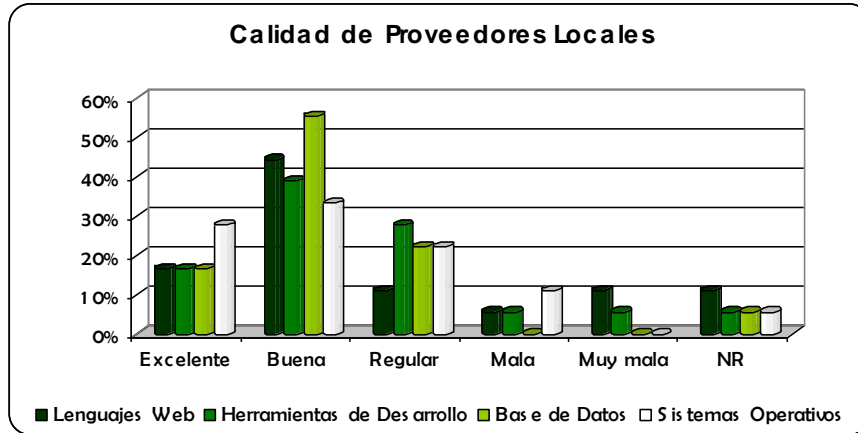


Figura 3.9 – Calidad del desarrollo de software Costa Rica

Ventas a Gobiernos.²⁵

“Es claro como los gobiernos (sean Federales, Estatales o Regionales), componen un claro consumidor para las empresas. Tanto así, que dos terceras partes de las empresas venden a ellos.”

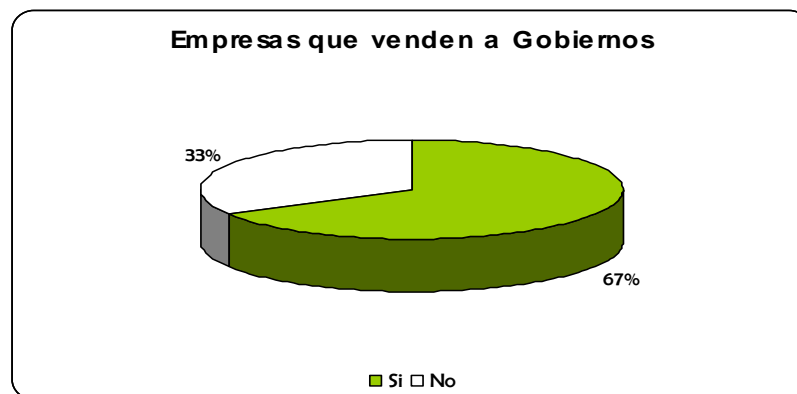


Figura 3.10 – Ventas a gobiernos de empresas IT en Costa Rica

²⁵ ídem

Crecimiento de Fuerza Laboral²⁶

“Si bien más de un 40% de las empresas han experimentado un incremento del 21% o más de su fuerza laboral, su peso ponderado es bastante bajo por el tamaño de las empresas. Esto ha hecho que el crecimiento promedio del sector software medido en cantidad de personas en su fuerza laboral sea del 6.7% con respecto al 2004, lo que significa que la industria pasó de 4.500 empleados en el 2004 a 4.800 en el 2005.”

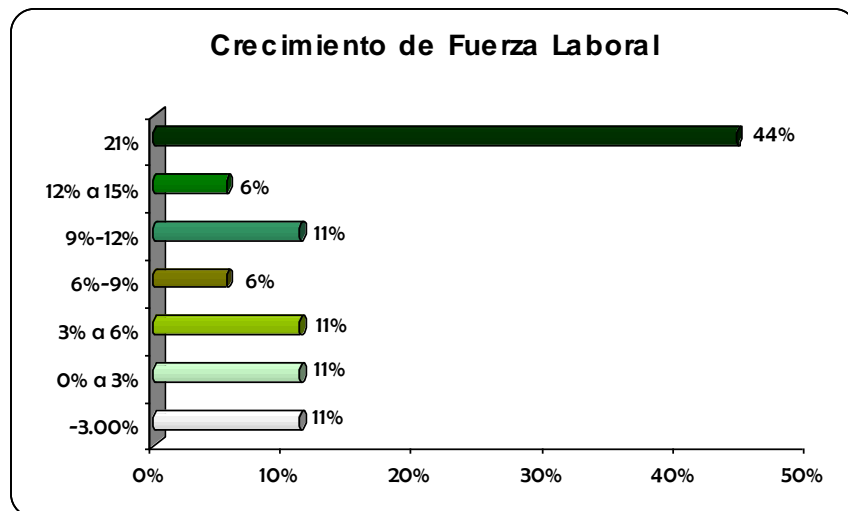


Figura 3.11 – Crecimiento de la fuerza laboral

²⁶ Cámara Costarricense de Tecnología de información y Comunicaciones, obtenido el 12 de Febrero 2011, desde <http://www.camtic.org/ES/>

Grado de Fluidez del Inglés en la Fuerza Laboral²⁷

“Es notorio como el 74% habla inglés con un nivel bastante bajo (menos del 60%), lo que revela una problemática para aquellas empresas que están apostando al mercado de Estados Unidos y Canadá como posibles mercados para crecimiento.”

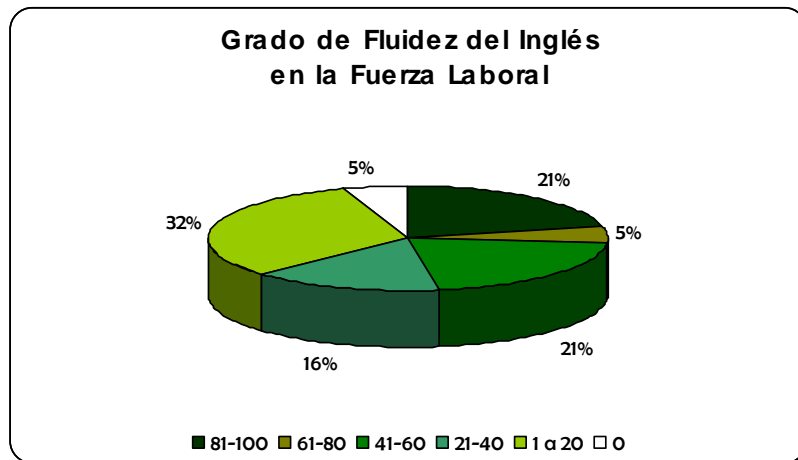


Figura 3.12 – Grado de dominio del idioma inglés

Empresas IT en Costa Rica:

Nexitus IT Solutions www.nexitus.com

KPMG IT Advisory www.kpmg.co.cr

²⁷ Cámara Costarricense de Tecnología de información y Comunicaciones, obtenido el 12 de Febrero 2011, desde <http://www.camtic.org/ES>

Información Fiscal Costa Rica.²⁸

“Cuando se desea constituir una sociedad de responsabilidad limitada costarricense, se puede escoger entre una "Sociedad Anónima" y una "Sociedad de Responsabilidad Limitada". En ambos casos, los accionistas son solamente responsables por sus aportes al capital social de la compañía y sus bienes personales se encuentran totalmente protegidos y fuera del alcance de acreedores potenciales que la sociedad pudiese tener. Ambas entidades ofrecen el mismo espectro de posibilidades para hacer y operar negocios y la misma protección de los bienes personales.

En la "Sociedad Anónima", también denominada "S.A.", los puestos de Presidente, Secretario y Tesorero son exigidos legalmente y deben ser ocupados por tres personas distintos. Por lo tanto, se debe tener una Junta Directiva de al menos tres miembros, y además un Fiscal, quien no podrá ostentar ningún poder de representación de la sociedad.

La "Sociedad de Responsabilidad Limitada", a la que también se llama "S.R.L.", "Limitada" o "Ltda.", es una estructura más simple que la "Sociedad Anónima" y en la mayoría de los casos llena las lagunas en su tratamiento legal con la normativa aplicable a la "Sociedad Anónima", la cual es mucho más prolija. Las S.R.L. normalmente se usan si alguna de sus particularidades es especialmente atractiva para el inversionista, principalmente:

²⁸ Revista electrónica Doing Business, sf, desde www.doingbusiness.org (31)

- Las cuotas no pueden ser traspasadas a no partícipes sin el consentimiento previo y expreso de los otros partícipes, quienes tienen un derecho prioritario a adquirirlas;
- Se requiere, para su administración, de solamente una persona (Gerente), lo que genera una estructura especialmente atractiva en casos en los cuales el inversor no desea utilizar y registrar los nombres de otras personas para formar parte de lo que en la S.A. sería la Junta Directiva.

No existen requerimientos legales en cuanto a un mínimo o un máximo de capital social pero lo usual es que una sociedad se constituya con un capital social de CRC 10,000 (aproximadamente 16 EUR) dividido en 10 acciones de CRC 1,000. Las acciones de las Sociedades en Costa Rica no pueden ser emitidas al portador en el momento de la constitución de la sociedad, pero tras su constitución y registro las acciones pueden ser endosadas al portador. “

* Costa Rica no figura clasificado como Paraíso Fiscal en los listados internacionales de clasificación de Paraísos Fiscales.

* Tiempo requerido en trámites para iniciar negocios, 77 días.

<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/costa-rica>

3.2 Panamá



Datos Básicos

Presidente
Martín Torrijos

Ricardo Martinelli

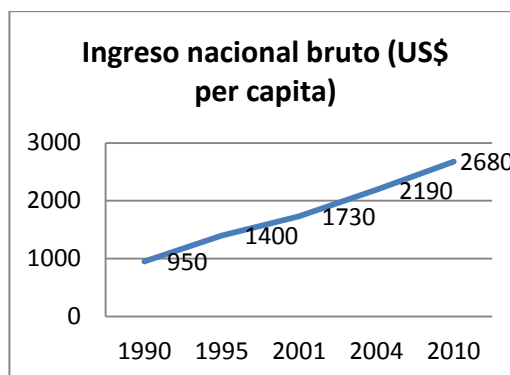
3,2 millones (2007)**

3.4 millones (2008)

75.520 km²*

Moneda
Balboa (US\$ 1 = 1,00)

Fuente: Banco Mundial y CIA Factbook**



Estadísticas sociales.²⁹

Año	% Crecimiento poblacional	Expectativa de vida (Años)	% de uso de Internet ³⁰	% de personas con primaria terminada
2000	1.9%	75.5	6.6%	78.9%
2005	1.8%	75.5	11.5%	91.2%
2006	1.7%	75.5	15.3%	92.0%
2007	1.6%	75.5	15.7%	89%
2010	2.0%	76.0	27.5%	93%

Tabla 3.3 – Estadísticas sociales Panamá

Banco Mundial.³¹

“La ubicación estratégica de Panamá entre dos océanos y su prodigioso canal interoceánico define el lugar en el mundo de este país centroamericano. El

²⁹ Banco Mundial, 17 de Febrero 2011, desde http://ddp-ext.worldbank.org/ext/ddpreports/ViewSharedReport?&CF=&REPORT_ID=13609&REQUEST_TYPE=VIEWADVANCED&HF=N&DIMENSIONS=27

³⁰ Banco Mundial, 17 de Febrero 2011, desde <http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2>

³¹ Banco Mundial, 17 de Febrero 2011, desde <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/PANAMAINSPANISHEXTN/0,,contentMDK:21045640~pagePK:141137~piPK:141127~theSitePK:456563,00.html#economy>

tránsito de miles de embarcaciones a través de esta vía es el principal motor de crecimiento económico de Panamá. La modernización del canal fue emprendida por el ahora ex presidente Martín Torrijos, para permitir el paso de naves de mayor capacidad y volumen.

El proyecto de expansión del canal, que se inició en el 2007 tras aprobación por referendo, estimuló la economía, pero el gobierno aún tiene deudas pendientes con amplios sectores de la población, afectados por una persistente pobreza y desigualdad. Entre sus tareas pendientes también está la lucha contra la corrupción, que cuenta ahora con nuevas leyes para reforzarla.

En mayo del 2009, el empresario y magnate de los supermercados Ricardo Martinelli fue elegido como presidente por abrumadora mayoría. Martinelli, quien asumió el poder el 1ro de julio, se ha comprometido a promover el libre comercio, estimular la inversión extranjera privada y acelerar la expansión del Canal de Panamá.

En años recientes la economía de Panamá ha experimentado una extraordinaria bonanza que ha disparado el Producto Interno Bruto a promedios de expansión de 10.4% para el período 2006-2008 –uno de los más rápidos de la región.

Como muchos países del área, Panamá está sintiendo los efectos de la crisis financiera global, que amenaza con revertir los avances sociales de los últimos años. Sin embargo, la región está bien posicionada para recuperarse de la crisis, dado especialmente que es improbable una debacle del sistema financiero de los EE.UU.

Se espera que el proyecto de expansión del Canal de Panamá, en conjunto con la anticipada firma del **Tratado de Libre Comercio con los EE.UU.**, inyecte vitalidad a la economía y la impulsen a crecer de manera sostenida. Este efecto crea la oportunidad histórica para avanzar en la reducción de la pobreza y la desigualdad.

Pese al estatus de Panamá de país de ingreso medio alto –en términos de su PIB- aún se mantiene como una sociedad de agudos contrastes. En parte debido a las severas disparidades educativas, más de un tercio de la población vivía en la pobreza en el 2008 y un 14.4% en la extrema pobreza.

Para ampliar la base de potenciales beneficiarios, Panamá debe incrementar aún más la competitividad del sector privado y mejorar el acceso a la salud y educación. También será necesario un mayor énfasis en el desarrollo de talento y el estímulo a la innovación.

La visión estratégica articulada por el gobierno de Martín Torrijos (2004-2009) responde a los múltiples desafíos que enfrenta hoy Panamá en materia desarrollo. En este sentido, un paquete de reformas fiscales y una reforma al sistema de pensiones aprobadas en el año 2005 forman parte de una ambiciosa estrategia de desarrollo, la cual pone énfasis en la disciplina fiscal, la transparencia y la eficacia con el fin de garantizar una base económica sólida, además de acelerar el crecimiento económico liderado por las exportaciones, crear más empleos y reducir la pobreza. Asimismo, la estrategia establece el objetivo de reducir la pobreza en 20% antes del año 2009 y para lograr este fin, el gobierno de Torrijos enfocó sus prioridades en inversiones en capital humano

(entre ellas un gran esfuerzo destinado a modernizar la educación y la capacitación) e introdujo un programa emblemático de transferencias condicionadas en efectivo para fines específicos. A este programa se suman esfuerzos de expansión permanente de educación preescolar, atención de salud primaria, nutrición e infraestructura básica, especialmente en zonas pobres e indígenas.

El flamante gobierno del presidente Martinelli ha prometido continuar y expandir esas reformas sociales claves con asistencia de las organizaciones multilaterales como el Banco Mundial.”³²

Fondo Monetario Internacional (FMI).³³

“Panamá enfrentó la crisis económica global de 2008 desde una posición sólida, su consolidación fiscal y un crecimiento sostenido entre 2004 y 2008 ayudo a reducir la deuda pública por debajo del 40% del PIB. Lo cual fue soportado por reformas en el ámbito fiscal y de seguridad social, el marco fiscal fue fortalecido volviéndolo más resistente, además cuando la crisis golpeo, el ambicioso proyecto de expansión del canal ya estaba en ejecución, lo que blindo y proveyó un fuerte soporte a la actividad económica.

³² Banco Mundial, 17 de Febrero 2011, desde <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/PANAMAINSPANISHEXTN/0,,contentMDK:21045640~pagePK:141137~piPK:141127~theSitePK:456563,00.html#economy>

³³ FMI, Octubre 2010, Panamá: *Article IV Consultation—Staff Report; Public Information Notice on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for Panama.* (32)

El fuerte desempeño económico de los últimos dos años, continuó a pesar del deteriorado ambiente internacional. Panamá fue una de las economías con mejor crecimiento durante 2007, con un crecimiento real que alcanzó el 11.2%, el cual fue precedido por un crecimiento promedio de 8% entre 2004-2006. Sin embargo, aun con sus condiciones favorables, tampoco fue infalible a la crisis, entre 2008 y 2009 de un 10.75% a un 2.5%.

Al igual que en el resto de la región, la inflación se ha disparado a un 6.8% en Mayo de 2008 después de haber promediado 1.2% durante 20 años. A pesar de que la inflación es causada en mayor medida por el incremento de precios en materias primas, la inflación se está también reflejando en otros sectores causando algunas restricciones y una desaceleración en su crecimiento. En 2009 la tasa de inflación por fin regresó a niveles del 2% dada una baja en la demanda doméstica.

La actividad económica reboto fuertemente el último cuarto de 2009 y la recuperación continuó en el primer cuarto de 2010 causado principalmente por los altos precios del petróleo y la comida, la inflación ha crecido en los últimos meses, pero permanece por debajo del 3%.

Varios ejecutivos han puesto sus ojos en el estupendo crecimiento sostenido y el saneamiento de las finanzas públicas en los últimos años, como ya se mencionó, el proyecto de expansión del canal de Panamá ha aminorado en gran medida los golpes del exterior, promoviendo fuertemente la inversión en el país, además ha habido notables mejoras en competitividad (sobre todo gracias a los esfuerzos del gobierno para dejar de ser un paraíso fiscal), lo que

se ha visto reflejado en sectores como el turismo, las comunicaciones y el transporte.”³⁴

Banco Interamericano de desarrollo.³⁵

“Los principales desafíos al desarrollo que enfrenta Panamá son:

- Acelerar el crecimiento sostenible incorporando otras alternativas productivas.
- Reducir la pobreza.
- Asegurar la riqueza natural y cultural en forma sostenible.
- Mejorar la eficiencia en la producción de bienes públicos.

La Estrategia del Banco con Panamá para el periodo 2005-2009 tiene como objetivo central apoyar el crecimiento económico sostenible y la reducción de la pobreza. Para lograrlo se plantean dos objetivos estratégicos:

- Incrementar la competitividad de la economía;
- Desarrollar el capital humano y productivo.”

³⁴ FMI, Octubre 2010, Panamá: *Article IV Consultation—Staff Report; Public Information Notice on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for Panama.*

³⁵ Banco Interamericano de desarrollo, 12 de Febrero 2011, desde <http://www.iadb.org/es/paises/panama/estrategia-de-pais,1043.html>

Estabilidad política en Panamá.³⁶

“La República de Panamá ha sido aceptada a partir de su independencia en 1903 como una importante plaza financiera desde la cual se brindan un número plural de servicios internacionales para la estructuración y ejecución de transacciones extraterritoriales, así como para la planificación patrimonial personal, producto de una diversidad de factores no necesariamente de naturaleza fiscal o tributaria, que se han conjugado por azar y de manera natural a lo largo del tiempo.

Los mismos han cobrado vigencia en los últimos años, como lo demuestra la gran afluencia de inversión extranjera en este país y el incremento en el uso de nuestros instrumentos jurídicos.

Panamá ha gozado de una gran tranquilidad y estabilidad política y económica, garantizada principalmente por la presencia norteamericana en el territorio nacional, hasta 1999 en atención al manejo del Canal de Panamá. Ello permitió que en la década de los años setenta se organizara en Panamá uno de los centros bancarios más importantes y prósperos de la Región, incluso que el de Miami o los del área del Caribe.

No podemos dejar de reconocer que la crisis política generada por los actos de narcotráfico y corrupción del General Manuel Antonio Noriega y la situación de confrontación con los Estados Unidos entre los años 1987 a 1989, que culminó con la invasión norteamericana, generó un grado de desconfianza en el exterior que tuvo un impacto negativo en Panamá.

³⁶ Ministerio de economía Panamá, sf, <https://www.mef.gob.pa/Portal/default.html> (33)

La estabilidad y confianza fueron readquiridas por los inversionistas y usuarios extranjeros a principio de la década de los noventa como resultado de la implementación de medidas y legislaciones de control por parte de los distintos gobiernos democráticamente electos en Panamá luego de la destitución del dictador Noriega, para prevenir y castigar operaciones relacionadas con el lavado de capitales y transacciones ilícitas, incluyendo actos de lesión patrimonial contra fondos públicos de gobiernos extranjeros, todo lo cual ha hecho nuevamente de Panamá un centro confiable.

Dos de las principales medidas adoptadas resultan ser la obligación que tiene toda persona que realice cualquier tipo de transacción financiera o que utilice algún instrumento jurídico panameño, de identificarse a suficiencia ante su banco, asesor de inversiones o abogado y de describir ante ellos el origen de sus fondos y patrimonio.

En el sector financiero, una minuciosa gestión de fiscalización por parte de la Superintendencia de Bancos, la Comisión Nacional de Valores y la Superintendencia de Seguros y Reaseguros, así como la implementación de las normas del Concordato de Basilea, de obligatorio cumplimiento para todos los bancos establecidos en Panamá, dan certeza de que nuestro centro financiero será utilizado para transacciones legítimas.”

[Ver estabilidad política.](#)

Mercado IT en Panamá.

La inversión en Tecnología de la Información (IT) en Panamá es una de las mayores en Latinoamérica, alcanzando en el 2007 los 275 millones de dólares.

La industria de la tecnología de la información generó en Panamá el año pasado unos 12 mil empleos, estimándose que producirá unos 4 mil nuevos empleos en los próximos cuatro años, reveló un informe de la International *Data Corporation* (IDC) elaborado para Microsoft Panamá.

Entre 2006 y 2007 el número de profesionales o personal calificado de la producción del software se incrementó en unas 3,700 personas.

Actualmente, la infraestructura Panameña está relativamente bien desarrollada, sobre todo después de que el mercado de las telecomunicaciones fue privatizado. El nuevo proveedor (*Cable and Wireless* ingreso al Mercado en 1997) ha invertido significativamente para mejorar la infraestructura en el país.

El gobierno ha implementado un plan llamado E-Panamá, su objetivo principal es incorporar las Tecnologías de información (IT) para ayudar al crecimiento del país tanto social como económicamente. También busca construir su parque tecnológico en el país, este plan ya atrajo compañías del tamaño de Dell, la cual se ha establecido en dicho parque tecnológico con un call center que emplea a 1,000 individuos con un salario mensual promedio de 500 a 600 dólares.

El parque tecnológico busca crear 3,000 empleos nuevos en los próximos tres años y la IFC (*International Finance Corporation*) estima que en su punto máximo (en 20 años) podría albergar a 55,000 empleados.

Fortalezas y debilidades³⁷

“Fortalezas:

1. **Infraestructura de comunicaciones bien desarrollada.** Como resultado de la privatización en 1997, y la desregulación en 2003 el mercado ha cambiado dramáticamente. A pesar de que aún existe un solo proveedor de Internet local, para telefonía se cuenta con diversas opciones.
2. **Crecimiento del involucramiento del gobierno en sectores IT.** Este año, el gobierno inicio una serie de iniciativas con la intención de mejorar el panorama IT en Panamá. También ha desarrollado su plan e-panamá (e-panama.gob.pa). El plan incluye e-government, e-education, e-economy, e-health y e-democracy.
3. **Bajos costos en mano de obra.** El costo del trabajo es mucho menor que en países desarrollados como EU.
4. **Incentivos para inversiones en IT dentro del país.** El gobierno muy pronto formalizara su campo tecnológico que proveerá incentivos fiscales y beneficios para las compañías IT. También algunas leyes especiales han sido aprobadas, como una concierne a los call centers, para proveer incentivos a las compañías internacionales para poner sus call centers en Panamá.

Debilidades:

³⁷ Ministerio de economía Panamá, sf, <https://www.mef.gob.pa/Portal/default.html>

1. **Falta de personal capacitado.** El mercado laboral en Panamá no está entrenado en IT. También hay una falta de individuos que tienen un dominio avanzado del idioma Inglés. El gobierno está actualmente entrenando a 3,000 individuos en el idioma inglés, en periodos de tres meses de clases. Esto podría continuar en el futuro, especialmente si más compañías se establecen en campo tecnológico de Panamá.
2. **Bajas tasas de penetración de computadoras e Internet en la sociedad.** La difusión del Internet y el uso de la computadora son muy bajos, especialmente comparado contra países similares como Costa Rica. Estas bajas tasas de penetración podrían decrecer significativamente después de que las iniciativas del plan e-panamá sean implementadas.
3. **No existe una producción doméstica de software o Hardware.**
4. **Ambiente legal y corrupción.** Existe una percepción generalizada de una alta corrupción en el país. El sistema legal está cubierto de leyes que protegen a la comunidad de negocios (como las de derechos de autor y propiedad intelectual), sin embargo, el sistema judicial es lento y burocrático. Cambios en esta área son de vital importancia si el país desea ser más llamativo para las compañías internacionales que buscan entrar al mercado latinoamericano.”

Tamaño del mercado doméstico.³⁸

“El mercado IT se compone de 4 principales componentes: computadoras, software, redes y telecomunicaciones. En Panamá todos los sectores económicos podrían formar parte de dicho mercado, muchos de los sectores no han implementado nuevas tecnologías debido a ciertas limitantes en infraestructura de telecomunicaciones, y una limitada información acerca de las nuevas tecnologías.

Se espera que la mayoría de los sectores tengan un mayor acceso a dichas tecnologías debido a la desregulación del mercado de las telecomunicaciones, también debido a las nuevas iniciativas IT del gobierno.

Como se verán en las estadísticas presentadas a continuación, el sector más importante es el de servicios. Estos servicios incluyen la operación del canal de Panamá, Bancos, la zona de comercio libre (Duty Free), aseguradoras, puertos, registros de paso por el canal de Panamá y el turismo.

Se espera que el campo tecnológico en Panamá albergue a 250 compañías especializadas en el sector de las tecnologías de información.”

PIB Por Sector	
Servicios	76%
Industria	17%
Agricultura	7%

³⁸ Ministerio de economía Panamá, sf., <https://www.mef.gob.pa/Portal/default.html>

PIB en millones de dólares	
Pesca	\$213.5
Hoteles y Restaurantes	\$323.0
Construcción	\$461.6
Agricultura	\$542.6
Manufactura	\$820.5
Negocios	\$1,601.0

Tabla 3.4 – PIB Panamá

Tamaño del mercado laboral.³⁹

“El mercado laboral en tecnologías de información, se concentra principalmente en el área de telecomunicaciones. En los últimos tres años, Panamá ha tenido un crecimiento en el número de call centers como resultado de la ley que anima el establecimiento de este tipo de compañías. Aun así la falta de individuos con dominio del idioma inglés representa un problema, el gobierno ha creado centros de entrenamiento en el idioma que busca entrenar a 3,000 individuos en cuatro meses.”

³⁹ Ministerio de economía Panamá, sf, <https://www.mef.gob.pa/Portal/default.html>

Educación.⁴⁰

“Existen dos principales instituciones públicas que ofrecen entrenamiento técnico, la Universidad Tecnológica y la Universidad de Panamá, en los últimos años ha habido un crecimiento de universidades privadas como la Universidad Santa María, Universidad Interamericana, Universidad Latina, ULACIT, ULACEX, Universidad del Istmo y la Universidad Colón.”

Estadísticas.

Carrera	2000	2002	2005	2006	2007
Ingeniería Civil	1,068	1,222	1,315	1,454	1,421
Ingeniería en electrónica	1,641	1,733	1,740	1,773	1,771
Ingeniería Industrial	1,820	1,879	1,935	1,979	1,930
Ingeniería en computación	2,621	2,707	2,503	2,558	2,638

Tabla 3.5 – Carreras en demanda Panamá

El gobierno promueve el establecimiento de *Call Centers*.

“Panamá aprobó una ley especial en 2001 que promueve el establecimiento de *call centers* en el país. Se estima que el crecimiento de este tipo de empresas ha sido del 300% desde la aprobación de dicha ley. La falta de personal con dominio del inglés está presentando problemas a las compañías que buscan individuos con este tipo de calificaciones.

⁴⁰ ídem

Dell abrió un *call center* en Agosto 4 del 2003. Donde invirtió alrededor de 5 millones de dólares y contrato a 500 individuos. Dell estará dando servicios a clientes en los EU, Canadá y otros países desde este call center.”

Panamá-Pacífico Área Económica especial.⁴¹

“El gobierno panameño también está en el proceso de crear esta áreas, localizada en la Antigua base Howard, el concepto es establecer un Parque Tecnológico. El nuevo plan ha atraído a Dell, quienes ya se han establecido con un call center de alrededor de 500 personas en dicha zona.

Información Fiscal Panamá.

La actual legislación fiscal, en vigencia de manera codificada desde 1964, dispone expresamente que no están gravadas con impuestos en la República de Panamá las rentas e ingresos que se ganan u obtienen de transacciones u operaciones que se perfeccionan, consumen o surten sus efectos fuera de la República de Panamá. Esto es una consecuencia de los antecedentes históricos y del tipo de actividad económica de naturaleza comercial que, como explicamos, se ha llevado a cabo en Panamá desde hace varios siglos, y que forma parte de una política de estado institucional, sobre la cual descansa nuestro sistema económico.

El concepto territorial o de la fuente de ingresos a que nos hemos referido en los antecedentes previos, fue actualizado, perfeccionado e incorporado a la

⁴¹ Revista electrónica Doing Business, sf, desde www.doingbusiness.org

legislación fiscal, como parte las normas tributarias y no como una aislada disposición legal, con la adopción de la Ley No. 9 de 1964, la cual, en esencia, definió el concepto tributario de nuestras actuales normas contenidas en el Código Fiscal en materia de Impuesto sobre la Renta, a partir su artículo 694, al rubricarse en el Código que “Es objeto de este impuesto la renta gravable que se produzca, de cualquier fuente, dentro del territorio de la República de Panamá, sea cual fuere el lugar donde se perciba.” También se dispuso en esta norma, como se mantiene hasta la fecha, que será contribuyente, de conformidad con la ley, la persona natural o jurídica, nacional o extranjera, que percibe la renta gravable objeto del impuesto.

Se trata de un criterio objetivo, que no discrimina en cuanto a la nacionalidad de la persona que se encuentra obligada a pagar el impuesto, y que aplica, por igual, tanto a panameños, como a extranjeros, que obtenga ingresos dentro de Panamá, pudiéndose tratar, indistintamente, de una persona natural o jurídica domiciliada en Panamá o residente en el exterior, prescindiendo del territorio donde se hayan negociado, celebrado o firmado los contratos de cuya transacción derivarán los ingresos objeto de impuesto, o donde se efectúe el pago de la transacción. Como ya indicamos, lo importante está en que el ingreso tenga su fuente o génesis en una actividad que ocurra o se lleve a cabo dentro de la República de Panamá.

De ello se desprende que los criterios de nacionalidad y de domicilio no tienen mayor relevancia en Panamá para los efectos fiscales. El impuesto sobre la renta grava los ingresos o rentas de fuente panameña, causados dentro del

territorio de la República de Panamá, con independencia del domicilio y nacionalidad de quien obtiene la renta. Lo determinante es que los ingresos se obtengan o produzcan en territorio panameño; es decir, que la fuente generadora del ingreso que se gravaría con impuesto se encuentre en Panamá, con independencia de la jurisdicción donde se haya celebrado el contrato o del lugar o la forma en que se efectúe el pago del ingreso objeto de la renta.

En ésta consiste la gran diferencia de Panamá como centro conveniente para la ejecución y perfeccionamiento de operaciones extraterritoriales desde el punto de vista estrictamente fiscal, frente a los paraísos tributarios o centros “offshore”, aun cuando para muchos se logran los mismos fines u objetivos y que la distinción pudiera convertirse en una discusión semántica. Por el contrario, no se trata de una diferenciación conceptual y sin importancia, sobre todo, tomando en consideración los planteamientos y cuestionamientos hechos por la OECD, habida cuenta que Panamá no ha adoptado, ni implementado, una política fiscal aislada e improvisada, con intenciones de promover la elusión fiscal, ni para incentivar a los contribuyentes extranjeros para que estructuren sus estrategias fiscales utilizando Panamá para dejar de pagar impuestos en sus jurisdicciones de origen.

Este concepto, como tipo legal, no es de aplicación reciente y, de hecho, data de décadas posteriores a la independencia. Con la adopción de estas normas, ya hace algo más de sesenta años, irónicamente, con anterioridad a la creación de la OCDE, se sentaron las bases de este sistema fiscal, para adoptar el criterio territorial u origen de la fuente de ingresos como principio básico para

determinar las rentas que están gravadas con impuesto en la República de Panamá.

En este país, como ha quedado señalado, tanto panameños, como extranjeros, pueden gozar de igual beneficio y tratamiento fiscal, en atención al origen o la fuente del ingreso, como hecho generador del impuesto. Ello es, precisamente, lo que ha llamado la atención e interés de los extranjeros para utilizar a Panamá como centro para la ejecución de sus transacciones extraterritoriales; la implementación de muchos de sus negocios y la estructuración de sus organizaciones empresariales, además de emplearla para realizar sus esquemas de planificación patrimonial.”

* Tiempo requerido en trámites para iniciar negocios, 47 días.

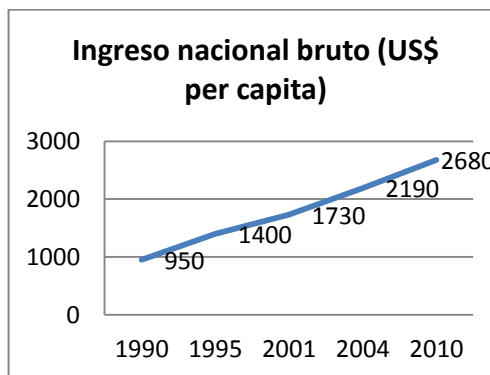
<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/panama>

3.3 Guatemala.



Datos Básicos	
Presidente Alvaro Colom Caballeros	
Población 14.3 millones (2008)	
Área total 108.890 km ² *	
Moneda Quetzal (US\$ 1 = 8.2)	

Fuente: Banco Mundial y CIA Factbook**



Estadísticas sociales.⁴²

Año	% Crecimiento poblacional	Expectativa de vida (Años)	% de uso de Internet ⁴³	% de personas con primaria terminada
2000	2.4%	68	0.7%	48.0%
2005	2.5%	70	7.9%	64.1%
2006	2.4%	70	10.1%	73.7%
2007	2.4%	70	11.2%	76.5%
2010	2.0%	70	14.3%	80.0%

Tabla 3.6 – Estadísticas sociales Guatemala

Banco Mundial.⁴⁴

“Guatemala es un país de ingreso medio, multicultural, que enfrenta desafíos muy importantes en su desarrollo. La pobreza en Guatemala es grande y

⁴² Banco Mundial, 17 de Febrero 2011, desde http://ddp-ext.worldbank.org/ext/ddpreports/ViewSharedReport?&CF=&REPORT_ID=13609&REQUEST_TYPE=VIEWADVANCED&HF=N

⁴³ Banco Mundial, 17 de Febrero 2011, desde <http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2>

⁴⁴ Banco Mundial, 17 de Febrero 2011, desde <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/GUATEMALAINSPANISHEXT/0,,contentMDK:20731852~pagePK:141137~piPK:141127~theSitePK:500797,00.html>

profunda y el país sufre de una grave desigualdad en la distribución del ingreso, los recursos y las oportunidades. Afortunadamente, Guatemala también tiene gran potencial para acelerar el crecimiento económico de amplia base y reducir la pobreza a través del comercio, la integración regional y el turismo.

El gobierno actual ha dado prioridad a lo siguiente:

- Mejorar la legitimidad, transparencia y eficiencia de las instituciones públicas.
- Invertir en capital humano a través de la entrega de servicios sociales y económicos básicos.
- Promover un comercio más inclusivo y el crecimiento impulsado por el sector privado.

Guatemala ha mantenido un crecimiento económico relativamente estable durante las últimas décadas, y en años recientes un manejo macroeconómico prudente le permitió al país un crecimiento económico promedio anual de 4.2 por ciento entre 2004 y 2007. No obstante, la crisis financiera global desaceleró ese crecimiento a 3.3 por ciento en 2008 y a un modesto 0.06 por ciento en 2009.

El impacto de la crisis también se vio reflejado en una disminución del 9.6 por ciento entre 2008 y 2009 en el ingreso por remesas familiares, un factor muy importante para la economía nacional. En 2010 el ingreso por remesas se ha recuperado, pero solo ha aumentado un 4 por ciento con respecto al año anterior. La crisis en países fuente de comercio e inversión para Guatemala –

principalmente Estados Unidos- también provocó en una reducción significativa en las exportaciones (6.6 por ciento), en la inversión extranjera directa (26.3 por ciento) y líneas de crédito internacional para bancos locales (25 por ciento).

En 2010, dos desastres naturales consecutivos –la tormenta tropical Ágatha y la erupción del volcán Pacaya- golpearon el país y tuvieron un impacto estimado de Q7,855.7 millones (US\$982 millones) en daños y pérdidas, lo que representa cerca de 2.2 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) nacional. Además, las fuertes lluvias del invierno más copioso en seis décadas provocaron derrumbes e inundaciones, afectando aún más la debilitada infraestructura física y procesos productivos.

Para mitigar los impactos negativos de la crisis, en 2009 el gobierno implementó el Programa Nacional de Emergencia y Recuperación Económica y aumentó la inversión social, y actualmente se encuentra impulsando esfuerzos para la reconstrucción. Pese a sus grandes desafíos, Guatemala tiene un enorme potencial para acelerar su crecimiento económico a través del comercio, la integración regional y el turismo. Y aunque los desastres naturales afectaron a la economía, éstos no llegaron a detener la recuperación económica, por lo que para 2010 se pronostica un crecimiento del 2.4 por ciento del PIB en Guatemala.”⁴⁵

⁴⁵ Banco Mundial, 17 de Febrero 2011, desde <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/GUATEMALAINSPANISHEXT/0,,contentMDK:20731852~pagePK:141137~piPK:141127~theSitePK:500797,00.html>

CAFTA⁴⁶

“El Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA-RD) es un acuerdo comercial crucial para Guatemala. Si viene acompañado de inversiones y reformas complementarias, el CAFTA-RD tiene el potencial de aumentar el comercio y la inversión extranjera directa en el país.

Con una población de 14 millones Guatemala es el país más poblado de Centroamérica y es el productor de una cuarta parte del PIB de la región, el PIB de Guatemala es cercano a los 70 billones de dólares, su comercio con el resto del mundo es de alrededor de 20 billones de los cuales 7 billones son exportaciones por lo que importa alrededor de 13 billones. La mayor parte de su comercio es con Estados Unidos (5 de los 7 billones que exportan los exportan a EU).

La economía Guatemalteca ha tenido un desempeño aceptable en los últimos años, su crecimiento proviene de exportaciones no tradicionales, como es la manufactura de ropa, frutas y vegetales durante el invierno, muebles y flores, así mismo el turismo se ha desarrollado aceleradamente en los últimos años.

El país tiene reputación de dar la bienvenida a la inversión extranjera, imponiendo pocas regulaciones restrictivas, situación que se ha mejorado desde la firma del CAFTA.”

⁴⁶ CAFTA Centro de inteligencia, obtenido el 12 de Febrero 2011, desde <http://www.caftaintelligencecenter.com/subpages/spanish.asp>

Fondo Monetario Internacional (FMI).⁴⁷

“Hay señales de recuperación en la economía guatemalteca, un crecimiento real del PIB y una baja en su inflación así como un incremento en las importaciones lo demuestran. El tipo de cambio se ha depreciado en un 6.6% en 2009, sus reservas internacionales son más altas que en 2008 y aparentemente el sistema financiero ha resistido bien los embates de la crisis.

Aun así, existe un riesgo que el crecimiento del PIB, en el mediano plazo, se mantenga en un crecimiento bajo, así como los pronósticos inflacionarios no son del todo halagadores, estos riesgos pueden materializarse sobre todo si la incipiente recuperación de Estados Unidos no se sostiene.

Guatemala tiene varios retos por cumplir en el futuro cercano si es que quieren mantener una economía en crecimiento, se necesitan grandes mejoras en su sistema tributario, esfuerzos continuos para promover el crecimiento y la integración regional.

Sin embargo, aun cuando las tasas de pobreza son preocupantes en el país, se reconoce que el bajo nivel en su deuda pública ha sido clave en las políticas macroeconómicas guatemaltecas.”

⁴⁷ FMI, Febrero 2010, Guatemala: 2009 *Article IV Consultation and Second Review Under the Stand-By Arrangement, and Requests for Modification of Performance Criterion and Consultation Clause—Staff Report; Staff Statement; Public Information Notice and Press Release on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for Guatemala.* (34)

Banco Interamericano de desarrollo.⁴⁸

“La Estrategia del Banco para Guatemala acompaña el nuevo ciclo político del país, 2004-2007, que se inicia con la administración del Presidente Oscar Berger, tras las elecciones de finales del 2003.

Los principales desafíos al desarrollo de Guatemala son:

- Acelerar el crecimiento económico en forma sostenible, aprovechando en especial las oportunidades creadas por CAFTA.
- Reavivar los Acuerdos de Paz a fin de crear las condiciones para una paz firme y duradera.
- Reducir la pobreza.
- Mejorar la eficiencia del Estado en la generación de bienes públicos.

La Estrategia del Banco para el país tiene como objetivo central la reducción de la pobreza. Para lograr este fin se ha planteado objetivos estratégicos interrelacionados:

- Mejorar las condiciones para producir eficientemente e incorporar a los sectores excluidos al proceso productivo.
- Incrementar el capital humano con criterio de equidad.

⁴⁸ Banco Interamericano de desarrollo, 12 de Febrero 2011, desde <http://www.iadb.org/es/paises/guatemala/estrategia-de-pais,1060.html>

Asimismo, la estrategia incorpora como tema transversal la mejora de la institucionalidad del país, que apoye el fortalecimiento de la gobernabilidad.”

Estabilidad política en Guatemala.

Tras diez años desde la firma de los Acuerdos de Paz que pusieron fin a 36 años de una debilitante guerra civil, Guatemala lucha para crear una sociedad más inclusiva y fortalecer las instituciones públicas. Algunos de los desafíos más importantes son la promoción de un entorno empresarial más propicio para atraer mayor inversión privada y el aseguramiento de los ingresos necesarios para financiar el gasto público en educación, salud e infraestructura rural.

Pobreza y desigualdad. Aproximadamente 56% de los guatemaltecos (y 76% de los grupos indígenas) vivían en situación de pobreza en 2000 y un 16% vivían en situación de pobreza extrema. Los indicadores sociales del país con frecuencia son inferiores a los indicadores observados en países de ingreso per cápita más bajo. Por ejemplo, el promedio de escolaridad de la población adulta es de 5,4 años, mientras que entre la población indígena es de sólo 1,9 años. Los indicadores de salud, como la esperanza de vida y las tasas de mortalidad infantil y materna, son deficientes en comparación con los de otros países de ingreso medio y la tasa de malnutrición infantil es particularmente preocupante.

[Ver estabilidad política.](#)

Mercado IT en Guatemala.⁴⁹

“Los países en vías de desarrollo como Guatemala por varios factores tales como: económicos, sociales, culturales, educación etcétera., prácticamente no ha participado en el desarrollo tecnológico de la humanidad, por ser un país pobre apenas cuenta con poca infraestructura en comunicaciones, lo que se ve reflejado en que a pesar de ser un país pequeño existen comunidades que se encuentran muy aisladas del resto del país y por ende del resto del mundo. Otro factor importante a considerar es el alto grado de analfabetismo con que cuenta Guatemala y esto repercute en que la información sea para toda la población por lo tanto también existe un analfabetismo informático.

A partir de 1998 Guatemala abrió su mercado de telecomunicaciones. Como consecuencia de dicha apertura el país ha visto diversificar y aumentar sus servicios en esta área, incluyendo el acceso a la Internet. Se estima el número de personas usuarias de la Internet en 70.000, aunque la asignación de cuentas electrónicas como parte del servicio telefónico de las operadoras introduce una complicación adicional en la interpretación de esta y otras cifras.

Esta transformación sectorial en telecomunicaciones se inserta en una realidad social y económica de fuertes desigualdades. Más del 70 % de la población guatemalteca vive en condiciones de pobreza y un 28% no alcanza a tener las mínimas condiciones de vida en comparación al resto de la sociedad, tales como agua potable, nutrición o años esperados de vida.

⁴⁹ Ministerio de Trabajo Guatemala, s.f., desde, www.mintrabajo.gob.gt/ (35)

Considerando el porcentaje de población pobre según ingresos, existe al menos un 40% de la población guatemalteca cuyo acceso a Internet, siendo posible, será altamente dependiente de las acciones de carácter público. Además, no más de un 20% del total de la población del país estaría en condiciones de obtener servicios de Internet a través del mercado (porcentaje que prácticamente desaparece en el medio rural).⁵⁰

Esta es una característica que se deriva directamente del nivel de pobreza y constituye en una barrera para la introducción de tecnologías de información en el país, la infraestructura en comunicaciones es la más importante desde el punto de vista de las tecnologías de información, para darnos una idea clara de la situación actual se presentan de las comunicaciones en Guatemala se presentan algunos datos a continuación.

Computadoras personales (% de la población)	0.80%
Líneas celulares (por cada 1000 personas)	30
Líneas telefónicas (por cada 1000 personas)	55
Televisores (por cada 1000 personas)	126

Tabla 3.7 – Acceso a la tecnología en Guatemala⁵¹

En Guatemala la mayor parte de industrias es pequeña y mediana industria (Pymes), las cuales por sus características tienen acceso limitado a tecnologías de información, la mayor parte de sus operaciones son transaccionales. Las

⁵⁰ Instituto nacional de estadística Guatemala, s.f., desde, <http://www.ine.gob.gt/> (36)

⁵¹ Instituto nacional de estadística Guatemala, s.f., desde, <http://www.ine.gob.gt/>

grandes industrias que son pocas (Industria cervecera, azucarera y de Cementos) emplean tecnologías de información (CISCO,2004), tales industrias tienen la capacidad, saben que invertir en tecnología no es un gasto sino que una necesidad y tienen que hacerlo como parte de su estrategia ya que enfrentan externamente una competencia muy férrea e internamente la posibilidad de que las barreras de tipo monopólico sean rotas y pierdan el actual posicionamiento que tienen en el mercado, sin embargo existe cierta ignorancia o desinformación del beneficio que traen consigo los sistemas y tecnologías de información.

Las leyes Gubernamentales muchas veces juegan un papel muy importante si no se aplican leyes que puedan cambiar el uso de las telecomunicaciones o frecuencias esto representa una barrera más para el desarrollo de las tecnologías de información. Por ejemplo las telecomunicaciones como en mucho países han sido monopolios estatales los cuales muchas veces no tienen la capacidad para invertir en 1998 el gobierno de Guatemala privatizo la empresa de teléfonos de Guatemala (GUATEL) la cual fue comprada por Teléfonos de México (TELMEX) convirtiéndose desde 1998 en un monopolio privado con la única diferencia que aumento la inversión en teléfonos.

Hasta el momento, el Ministerio de Educación no es un protagonista en materia de desarrollo de Internet. Aunque se menciona la instalación de computadoras en algunas escuelas públicas fuera de la capital, este esfuerzo no ha prosperado más allá de dicha instalación por falta de capacitación del

personal docente involucrado. Actualmente se proyecta la instalación de computadoras en quince escuelas públicas de nivel primario. Las acciones serían parte de un proyecto piloto y serían financiadas con fondos del Banco Mundial. El proyecto aún se encuentra en negociaciones.

Existe una entidad pública, el INTECAP, que desarrolla acciones de capacitación a personal de empresas privadas. Se trata de cursos de buena calidad. Sin embargo, no se reporta en qué grado la formación de este instituto incluye la capacitación en el uso de la Internet.

El sector privado, en cambio, sí ha venido desarrollando acciones destinadas a incorporar el uso de la computadora en general y de Internet en particular, como parte de la enseñanza primaria y secundaria. Estas iniciativas han tenido lugar en escuelas y colegios privados de la capital aunque no tan claramente fuera de Ciudad de Guatemala.

Actualmente existe una iniciativa privada para enlazar escuelas y colegios, “desarrollar programas con uso de tecnologías en materia educativa. Por ahora sólo enlaza privados pero sí ha involucrado a la capital y el interior”.

En el nivel universitario existe un actor privado que ha tenido un papel muy importante en materia de servicios educativos. Esta universidad viene llevando un conjunto de acciones mencionadas más arriba, entre las cuales se encuentra la capacitación de maestros de enseñanza pública de nivel primario. Algunos de estos esfuerzos han sido promovidos por la Comisión de Modernización del Estado, comisión que gestiona y promueve su realización.

Si bien se trata de iniciativas privadas, muchas de estas tienen un componente social más allá de la venta del servicio. Este es el caso de la capacitación a maestros públicos en temas como informática educativa, la cual si bien se cobra, también se realiza los sábados y se subsidia con horas de servicio gratuito del cuerpo de profesores de la Universidad Francisco Marroquín.

Se menciona que hace falta un mayor desarrollo de oferta educativa universitaria en telecomunicaciones, por ejemplo ingeniería o maestría en telecomunicaciones. Actualmente, son las diferentes carreras en ingeniería de sistemas las que generalmente proveen profesionales que se especializan en el área de telecomunicaciones, una vez insertados en el mercado de trabajo.”

Sistemas y tecnologías de información en Industrias Manufactureras Guatemaltecas.⁵²

“El núcleo de la estrategia de manufactura es la ruta que sigue la tecnología para la transparencia de la información entre el cliente, las operaciones de manufactura, y los proveedores.

Enormes cantidades de datos son generadas hoy en las industrias. El problema de los Directores de planta en el pasado era encontrar un uso para toda esa información. Pero con los modernos equipos industriales de automatización, la potencia de avanzados software e interconectados por redes

⁵² Ministerio de Trabajo Guatemala, s.f., desde, www.mintrabajo.gob.gt/

abiertas, es posible proveer una saludable información sobre cualquier cosa de los procesos de manufactura.

En Guatemala la mayoría de las industrias manufactureras son Pymes por lo que no se puede esperar que cuenten con la capacidad para invertir en tecnologías de información, la mayoría de sus operaciones son del tipo transaccional, esto se conjunta con el escenario que se ha presentado sobre la situación del país por lo que está lejos de un *e-bussines*, *e-commerce* o un *e-manufacturing*.”

El futuro para Guatemala y su industria.⁵³

“Se necesita con urgencia que se incorporen sistemas y tecnologías de información en el país a los cuales tenga acceso toda la población se pueda desarrollar y desenvolverse en una forma óptima. Por ejemplo existen muchas comunidades muy aisladas como en el norte de los departamentos de Quiche, Huehuetenango donde los sistemas y tecnologías de información les podrían servir para su educación (virtual), comunicación con sus parientes lejanos ya que muchos de sus familiares residen en Estados Unidos, efectuar transacciones de remesas familiares más eficientemente, tener acceso a mercados internacionales y poder negociar sus productos, obtener información inmediata de nuevas tecnologías y contacto con instituciones que les puedan asesorar en su trabajo, serviría como un medio para obtener servicios de salud etcétera.

⁵³ Ministerio de Trabajo Guatemala, s.f., desde, www.mintrabajo.gob.gt/

A pesar de los “Telecentros Guatemaltecos” los cuales han sido promovidos por la iniciativa privada, no son suficientes para las necesidades de Guatemala. El gobierno debe participar más activamente en un proyecto que enlace a todo el país, Un modelo a imitar sería el caso de Estados Unidos, Comunidad Europea y más cercano a la realidad México con su proyecto e-México propuesto y puesto en marcha por el presidente de Vicente Fox, cuyo proyecto se ha propuesto integrar las tecnologías de información para agilizar los servicios gubernamentales, desarrollar nuevos proyectos educativos y de salud, e impulsar la economía digital, entre otros objetivos.

Parte de este proyecto implica la inclusión de Kioscos informáticos a lo largo de todo el país, dichos Kioscos contarían con toda la tecnología de punta necesaria para acceder a la información, claro esta se requiere una inversión bastante fuerte por cada uno de ellos pero existen posibilidades tales como negociar con organismos internacionales o grandes empresas de software como por ejemplo han ayudado a México en la implementación de este tipo de proyectos.

A pesar de que la iniciativa privada ha dado los primeros pasos también podría apoyar este tipo de iniciativas en una forma más comprometida, ya sea una forma directa o indirecta. En forma directa aportando donaciones directas a este tipo de proyectos e indirectamente brindando una adecuada capacitación a sus empleados así como introduciendo tecnologías de información en sus empresas para empujar al país hacia el desarrollo ya que el éxito de los Guatemaltecos, conjuntado es el éxito del país entero. Para que una empresa

responda a la necesidad de sus clientes y consumidores, debe ver más allá de sus prioridades financieras y, en buena parte, regresar a la sociedad lo que produce.

Aparte de impulsar el acceso al cómputo e Internet a los 11.5 millones de Guatemaltecos (INE, 2002), un proyecto de esta naturaleza debería tener la tarea de interconectar y modernizar oficinas estatales y de gobierno, aunque algo de esto si existe ya como por ejemplo: la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) pero en si reunir en un futuro a todas las dependencias gubernamentales en un solo portal de Internet.”

* Tiempo requerido en trámites para iniciar negocios, 39 días.

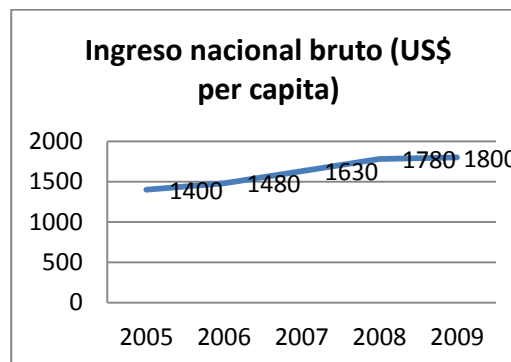
<http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/guatemala>

3.4 Honduras.



Datos Básicos	
Presidente Porfirio Lobo	
Población 8.4 millones (2010)	
Área total 112.090 km ² *	
Moneda Lempira (US\$ 1 = 713)	

Fuente: Banco Mundial y CIA Earthbook**



Estadísticas sociales.⁵⁴

Año	% Crecimiento poblacional	Expectativa de vida (Años)	% de uso de Internet ⁵⁵	% de personas con primaria terminada
2000	2.0%	68	1.2%	64.2%
2005	1.9%	70	3.8%	71.1%
2006	2.0%	70	4.9%	81.8%
2007	1.7%	70	5.5%	88.7%
2010	2.0%	72	13.1%	84.0%

Tabla 3.8 – Estadísticas sociales Honduras

Banco Mundial⁵⁶

“País de ingreso mediano bajo, tiene una economía diversificada basada en el comercio internacional de productos agrícolas y manufacturas, lo cual la

⁵⁴ Banco Mundial, 18 de Febrero 2011, desde http://ddp-ext.worldbank.org/ext/ddpreports/ViewSharedReport?&CF=&REPORT_ID=13609&REQUEST_TYPE=VIEWADVANCED&HF=N&DIMENSIONS=27

⁵⁵ Banco Mundial, 17 de Febrero 2011, desde <http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2>

⁵⁶ Banco Mundial, 18 de Febrero 2011, desde <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/HONDURASINSPANISHEXTN/0,,contentMDK:20236473~pagePK:141137~piPK:141127~theSitePK:456502,00.html>

convierte en la economía más abierta de América Central. Sin embargo, tiene una de las mayores incidencias de pobreza y desigualdad en el hemisferio occidental. El crecimiento del país ha sido saludable a partir de 2004, con tasas de crecimiento de hasta el 6.3% anual. Las exportaciones de bienes y servicios del Producto Interno Bruto suman 49% para el año 2008 y las importaciones de bienes y servicios del Producto Interno Bruto para el año 2008 suman 82%. Estos avances se deben en gran medida al sostenido crecimiento de las remesas y un buen desempeño exportador, particularmente en el sector de la maquila.

En 1998 el huracán Mitch devastó el país dejando un saldo de 5,000 muertos, cosechas destruidas y daños materiales estimados en miles de millones de dólares, que revirtieron varias décadas de avances en el desarrollo.

La pobreza y el creciente desempleo han estimulado el aumento en el narcotráfico y el crimen. La proliferación de pandillas de jóvenes, conocidas como "maras", se ha convertido en un grave problema de seguridad para el gobierno.

Por tratarse de una de las economías más abiertas de América Central, Honduras ha sufrido fuertemente el impacto de la crisis financiera global en general y de la recesión en los Estados Unidos en particular.

Las remesas, exportaciones de maquiladoras y la inversión extranjera directa (FDI) –los lazos principales entre ambas economías- se están contrayendo. En el año 2009, el Producto Interno Bruto de Honduras cayó a 2.1%. Razones de esta contracción incluyeron la crisis económica mundial y la

crisis política nacional. Previamente la economía había crecido en más del 6% por año de 2004 a 2007, y en 4% en el año 2008. El Banco Central de Honduras proyecta que el crecimiento del PIB para el año 2010 será entre 2.2% y 3%.

La pobreza absoluta se vio agravada por el Huracán Mitch en 1998. Pero tras el azote del mortal ciclón, Honduras emprendió un ambicioso plan para reducir la pobreza en un 50% hacia el 2015, en coordinación con la sociedad civil y los donantes.”⁵⁷

CAFTA⁵⁸

“Con un PIB de 33 billones, el comercio internacional de Honduras con el resto del mundo promedia 16 billones, siendo Estados Unidos el principal socio comercial, el cual compra más de las dos terceras partes de las exportaciones hondureñas, estos productos incluyen café, camarones, plátanos, oro, petróleo, fruta, langosta, entre otros. En la última década las importaciones se han incrementado, siendo Estados Unidos el principal beneficiado, sin embargo, el perfil de su economía está cambiando, conforme Honduras se integra a la economía global.

Con una población de 8 millones, Honduras es ahora el tercer principal exportador de productos textiles a los Estados Unidos, detrás únicamente de

⁵⁷ Banco Mundial, 18 de Febrero 2011, desde <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/HONDURASINSPANISHEXTN/0,,contentMDK:20236473~pagePK:141137~piPK:141127~theSitePK:456502,00.html>

⁵⁸ CAFTA Centro de inteligencia, obtenido el 12 de Febrero 2011, desde <http://www.caftaintelligencecenter.com/subpages/spanish.asp>

México y China. Con la implementación del CAFTA se abre un abanico de posibilidades para exportar a Honduras que van desde franquicias, autopartes, hasta computadoras y servicios IT.

Históricamente el gobierno hondureño ha estado abierto a la inversión extranjera con relativamente, restricciones limitadas.”

Fondo Monetario Internacional (FMI).⁵⁹

“A la vista del FMI el crecimiento de Honduras sigue siendo robusto y la estabilidad macroeconómica se ha mantenido en los últimos años, en el 2007 aumentó la inflación más de lo esperado y el crédito bancario se expandió rápidamente, lo cual condujo a un auge de las importaciones, un pronunciado deterioro del déficit en la cuenta corriente externa y una pérdida de reservas internacionales netas. Al mismo tiempo, el déficit fiscal del país se deterioró.

Entre los riesgos que el fondo ve en este país se cuenta un entorno externo menos favorable y presiones para adoptar políticas internas expansivas de cara a las elecciones primarias programadas para fines de 2008. El FMI reconoce el compromiso del gobierno con el programa establecido entre ambas partes, pero subraya la necesidad de reaccionar rápidamente a cambios en la coyuntura externa y resistir las presiones para relajar las políticas

Estos índices muestran que pese a la confianza del FMI a Honduras, el organismo encuentra ciertos elementos que deben ser tomados en cuenta antes de tomar decisiones apresuradas en cuanto a lo que inversión se refiere.”

⁵⁹ FMI, Enero 2006, *Honduras: 2005 Article IV Consultation, Second Review Under the Three-Year* (37)

Banco Interamericano de Desarrollo⁶⁰

“El BID observa que el principal problema de este país es la pobreza; para reducirla se busca promover un mayor crecimiento que puede ser sostenido por la competitividad y por un aumento en la capacidad de producción de los sectores más pobres.

Las áreas estratégicas para ello son:

- Incremento de la competitividad de las actividades productivas;
- Apoyo al desarrollo del capital humano;
- Fortalecimiento de la gobernabilidad.

Estas tres áreas estratégicas están estrechamente entrelazadas ya que gobernabilidad, desarrollo institucional y desarrollo del capital humano son factores cruciales para incrementar la competitividad y el crecimiento en Honduras.”

Estabilidad política en Honduras

En el 2009 el país sufrió una crisis política provocada por las acciones realizadas el 28 de junio que terminaron con la sustitución del Presidente Manuel Zelaya Rosales, expulsado del país tras intentar cambiar la Constitución para permitir la

⁶⁰ Banco Interamericano de desarrollo, 19 de Febrero 2011, desde <http://www.iadb.org/es/paises/honduras/honduras-y-el-bid,1053.html>

reelección inmediata, a lo que se opusieron el Poder Judicial y el Congreso Nacional.

Roberto Micheletti fue nombrado como mandatario interino de Honduras, pero su gobierno no fue reconocido por la comunidad internacional. Esta situación llevó al Banco Mundial y a otras agencias internacionales a pausar temporalmente sus desembolsos al gobierno de Honduras.

Después de las elecciones presidenciales del 29 de noviembre del 2009, Porfirio Lobo Sosa, del Partido Nacional, resultó electo como Presidente de Honduras. Tras el proceso electoral, integrantes de la comunidad internacional reconocieron al nuevo gobierno. El Banco Mundial comenzó desde entonces a diseñar junto con el gobierno un programa de apoyo para ayudar a Honduras a enfrentar sus retos de desarrollo.

[Ver estabilidad política.](#)

Mercado IT en Honduras.⁶¹

“El mercado de IT en este país es prácticamente nulo. Honduras muestra un bajo nivel de preparación para participar y beneficiarse de la Tecnología de la información y las comunicaciones que están altamente ligadas con el índice de desarrollo humano así como con el índice de competitividad.

[Graficas de desarrollo humano y competitividad.](#)

⁶¹ Computrabajo Honduras, 24 de Febrero 2011, desde, www.hn.computrabajo.com (38)

Como se puede observar este país es de los de menor acceso a las TIC dentro de la región de Centroamérica, siendo las principales razones el limitado acceso de la población a las computadoras, a un menor número de conexiones a Internet, bajo éxito del gobierno en promover las TIC, así como su desinterés en establecer parte de sus servicios en línea.

Esta situación la podemos observar incluso en la Página gubernamental de IT de Honduras (www.it.gob.hn) donde nos encontramos con la sorpresa de que no es funcional:

Ha ocurrido un error!

Favor consulte al administrador del sistema

Sin embargo existen esfuerzos para revertir esta tendencia como lo fue en febrero de este año cuando el Centro Tecnológico de la Información y la Comunicación se reunía con el ejecutivo y se comprometía, así, a transferir sus conocimientos, metodología y, en suma, buenas prácticas en sociedad de la Información e innovación empresarial y, a contribuir, paralelamente, al desarrollo socioeconómico a través de las TIC en América Latina. Se trata de un modelo de proyecto de Cooperación al Desarrollo desde la Sociedad de la Información donde la suma de agentes y tecnologías puede contribuir, como es este caso, al desarrollo y promoción económica de la PYME de un país. Lo que se busca con estas acciones es el mejorar el índice de competitividad de las empresas del país.”

Información Fiscal Honduras.⁶²

“Honduras es el país que más impuestos recauda en relación a los demás países de Centroamérica (cerca del 17 por ciento en relación al Producto Interno Bruto), también es el que presenta los niveles más bajos de desarrollo por la deficiencia del aparato estatal y la falta de transparencia en el manejo de los fondos públicos.

El tiempo para arrancar un negocio en Honduras es de 21 días, siendo de los países más rápidos en este proceso en Latinoamérica, sin embargo el costo (en % de del ingreso nacional bruto) de 59.9% está muy por arriba del promedio de Latinoamérica.”

Análisis de Costo para Abrir un Negocio

Procedure	Cost	% Total Cost	Observaciones
1 Procure a certificate of deposit ...bank	\$ 0.00	0 %	
2 Constitute... before a Notary Public	\$ 386.32	54 %	54% del costo total es del Notario
3 Publish the registration notice...	\$ 15.00	2 %	
4 Purchase the stamps	\$0.00	0 %	
5 File...of incorporation ... Mercantile	\$19.58	3 %	
6 Apply for the tax identification code	\$0.00	0 %	
7 Acquire legal accounting...books	\$180.00	25 %	Costo que reporta el DB es el doble de lo real
8 Register with Chambers of Commerce	\$0.00	0 %	
9 Apply for an operational permit	\$118.42	17 %	Alcaldías ya no requieren Abogado (- \$ 50)
10 Register for sales tax...authorization	\$0.00	0 %	
11 Register at Social Security Institute	nei (\$ 0)	0 %	
12 Register at Hand Labor Training Inst	nei (\$ 0)	0 %	
13 Register at Social Fund for Housing	\$0.00	0 %	
Starting a Business Total Cost	\$719.32	100 %	60% de GNI Per Capita

Figura 3.13 – Análisis de costo para abrir un negocio en Honduras

⁶² Revista electrónica Doing Business, sf, desde www.doingbusiness.org

* Tiempo requerido en trámites para iniciar negocios, 21 días.

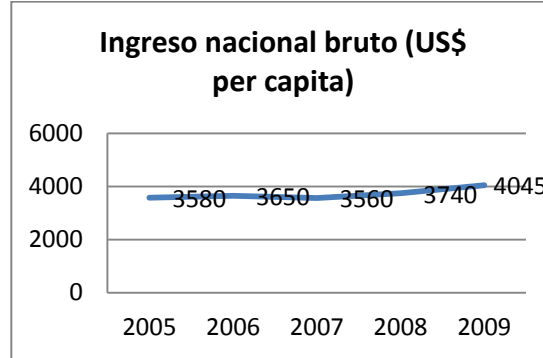
<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/honduras>

3.5 Belice



Datos Básicos	
Primer Ministro Dean Barrow	
Población 0,3 millones (2007)**	
Área total 22.960 km ² *	
Moneda Dólar (US\$ 1 = 1,96)	

Fuente: Banco Mundial y CIA Factbook**



Estadísticas sociales.⁶³

Año	% Crecimiento poblacional	Expectativa de vida (Años)	% de uso de Internet ⁶⁴	% de personas con primaria terminada
2000	2.7%	72	6.0%	92.3%
2005	3.2%	72	8.9%	90.6%
2006	2.0%	72	10.1%	100%
2007	2.1%	72	10.5%	100%
2010	2.2%	76	10.6%	93%

Tabla 3.9 – Estadísticas sociales Belice

Banco Mundial⁶⁵

“País pequeño rico en recursos naturales. La mayor parte de su población habla el inglés. Mantiene una estrecha relación con Reino Unido incluso después de lograr su independencia en 1981.

⁶³ Banco Mundial, 24 de Febrero 2011, desde http://ddp-ext.worldbank.org/ext/ddpreports/ViewSharedReport?&CF=&REPORT_ID=13609&REQUEST_TYPE=VIEWADVANCED&HF=N&DIMENSIONS=27

⁶⁴ Banco Mundial, 17 de Febrero 2011, desde <http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2>

⁶⁵ Banco Mundial, 10 de Diciembre 2008

Su economía se basa principalmente en la agricultura, pero en últimas fechas se ha diversificado, siendo el turismo, servicios y recientemente exploración petrolera. Su tasa de crecimiento ha sido irregular, teniendo de un 5.8% en 2006 a un 1.6% en 2007 (principalmente por problemas climáticos).

Cuestiones a mejorar en el país son los niveles de pobreza, la transparencia gubernamental, la delincuencia y el sida. Otros factores sociales van por buen camino. Sin embargo el país aún necesita de adecuaciones en su política fiscal y monetaria, así como en exportaciones de tal manera que Belice logre consolidar su progreso económico y social.

Uno de los principales retos de este país es el lograr atraer la inversión conservando su medio ambiente ya que de reducirlos su capacidad de recuperarse como nación se vería imposibilitada. Cabe mencionar que la página de Belice en el banco mundial ha sido removida.”

CAFTA⁶⁶

Belice no participa en el CAFTA.

⁶⁶ CAFTA Centro de inteligencia, obtenido el 12 de Febrero 2011, desde <http://www.caftaintelligencecenter.com/subpages/spanish.asp>

Fondo Monetario Internacional (FMI).⁶⁷

“El organismo veía la situación macroeconómica de este país favorable. Esto debido a los yacimientos petroleros encontrados en 2006, el alto volumen de exportaciones, la re-estructuración de sus deudas, la correcta implementación de impuestos.

Sin embargo Belice ha sido vulnerable a los golpes externos, debido principalmente a una posición global débil, la rigidez de sus políticas, y el acceso restringido a los créditos externos. Desde 2006 el crecimiento ha sido pobre, limitado únicamente a crecimiento por los precios del petróleo y el turismo.

En 2007 reestructuraron su deuda externa, pero la deuda pública se mantuvo alta y sus reservas internacionales siguen siendo bajas, lo que limita su posibilidad de reacción ante las crisis mundiales.

Debido al debilitamiento de su turismo y agricultura durante 2008 causado por las inundaciones, el crecimiento económico ha sido muy malo, aunque parece ir recuperándose a partir de 2009, sigue siendo muy bajo, además se detecta el fenómeno de deflación en el país donde los precios de la comida y el combustible cayeron debido a una muy débil demanda interna.

La balanza fiscal se deterioró en 2 puntos porcentuales del PIB, para llegar a un déficit de 1.5 veces su PIB a finales del año 2009, debido a la falta de ingresos y alto gasto del gobierno.

⁶⁷ FMI, Enero 2011, *Belize: 2010 Article IV Consultation—Staff Report; Informational Annex; Staff Statement; Public Information Notice on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for Belize* (39)

Los indicadores sociales también se han debilitado, en el último análisis de pobreza revelo que el 40% de la población se encuentra en pobreza extrema, mucho más que el 33% que se tenía en el año 2000. Lo que es peor la tasa de desempleo ha alcanzado el 12.5% (Septiembre de 2009), lo que ha ocasionado que se incremente la criminalidad en el país.”

Banco Interamericano de Desarrollo⁶⁸

“La estrategia a seguir en este país según el BID es el de establecer un proceso de transición hacia un crecimiento liderado por el sector privado. El propósito de la estrategia es alcanzar un crecimiento económico sostenible y reducir la pobreza. La estrategia de país propone intervenciones, financieras y no financieras, en las siguientes dos áreas estratégicas:

- Mejoramiento de la capacidad del sector público en fomentar el desarrollo del sector privado;
- Apoyo al fortalecimiento del sector privado.

Su primera área estratégica busca apoyar al sector público para mejorar las condiciones macroeconómicas, optimizar su posición estratégica en los nuevos acuerdos de comercio e integración así como ayudar a fomentar la productividad y competitividad del sector privado.

⁶⁸ Banco Interamericano de desarrollo, 19 de Febrero 2011, desde <http://www.iadb.org/es/paises/belice/belice-y-el-bid,1082.html>

La segunda área estratégica busca apoyar directamente a este sector en Belice, en aquellos esfuerzos orientados a aumentar su productividad, acceso a mercados nuevos y desarrollo de micro, pequeña y mediana empresas competentes. También incluye apoyo a iniciativas específicas.

La estrategia de país del BID para el período 2008-2012 respalda el programa del Gobierno de Belice, que se centra en la institucionalización de la gobernanza y la consolidación de una mejor calidad de vida para todos sus ciudadanos. Las prioridades que se ha propuesto el país para el mediano plazo son las siguientes: asegurar una gestión fiscal acertada y transparente; crear condiciones propicias para el crecimiento sostenible, impulsado por el sector privado y restablecerlo; mejorar el desarrollo de los recursos humanos y la protección social, y fortalecer la gestión ambiental. Además, la rehabilitación de la infraestructura básica, deteriorada por las recientes inundaciones, es una prioridad a corto plazo.

Los resultados que se espera obtener de la asociación del país con el BID son, entre otros, los siguientes: un marco jurídico mejorado para la sostenibilidad fiscal, la reducción de los riesgos fiduciarios (como parte del fortalecimiento de los sistemas nacionales), una mayor capacidad de planificación de las políticas y lugares de destino en el sector del turismo, mejor infraestructura en los destinos turísticos, reducción de los riesgos ambientales que plantean los desechos sólidos, un mayor registro catastral en zonas urbanas, mejor acceso a cuidado primario de la salud y a la educación secundaria para los pobres, y rehabilitación de las carreteras deterioradas por las inundaciones.”

Estabilidad política en Belice

Antes de las elecciones del 2008, la situación política del país era muy inestable, el gobierno anterior no solo era poco apoyado sino incluso se habían registrado algunos levantamientos de la población en contra de este.

El actual Primer ministro no solo cuenta con el apoyo de la población, si no que parece entender la importancia del alza de los alimentos. Barrow estimula proyectos de autosuficiencia en donde Belice sea capaz de producir lo necesario para consumo interno y tener un excedente para exportaciones aprovechando el trato preferencial que se le da a este país en la unión europea.

El apoyo de la población, la búsqueda de la autosuficiencia, el apoyo de Gran Bretaña, los yacimientos de petróleo y su relación pacífica con los demás países hacen que la política de Belice sea estable y por ende que este país sea bien visto. A diferencia de los demás países de Centroamérica Belice se verá, gracias a sus políticas de autosuficiencia, menos afectado, sin embargo es innegable que la reducción turística que tendrá a causa de la crisis financiera internacional lograra afectar su economía.

[Ver estabilidad política.](#)

Mercado IT en Belice. ⁶⁹

“El mercado de las tecnologías en Belice es en realidad muy pequeño y pese a haber sido unos de los primeros países latinoamericanos en privatizar las telecomunicaciones otorgo el monopolio a la compañía Belice *Telecommunications Ltd.*, la cual no dio oportunidad al “libre mercado” si no hasta 2002. La competencia sigue siendo injusta pero es gracias a ella que varios servicios de telecomunicaciones han surgido en el país.”

A continuación se presenta el crecimiento del uso del Internet hasta el presente:

Año	Población	Usuarios	%	Fuente
2000	245,800	15,000	6.1 %	ITU
2005	291,904	35,000	12.0 %	ITU
2008	301,270	32,000	10.6 %	ITU

Tabla 3.10 – Crecimiento poblacional y uso de internet Belice

Información Fiscal Belice ⁷⁰

“A pesar de una alta tasa impositiva máxima (25%) sobre los ingresos, la tasa impositiva corporativa es baja y el índice de ingresos fiscales gubernamentales no es particularmente grande como porcentaje del PBI. El bajo nivel de inflación

⁶⁹ Banco Central de Belice, desde, <http://www.centralbank.org.bz/> (40)

⁷⁰ Revista electrónica Doing Business, sf, desde www.doingbusiness.org

y los precios estables aportan a la condición económica, pero también existen controles de precios por parte del Gobierno.

Belice cuenta con una zona franca, cuya fundación en 1995 por decreto oficial del gobernador general de Belice, Colville N. Young, tuvo oportunidad de atraer importante flujo de visitantes a través de la industria del combustible con el ingreso de las gasolineras Shell y Taxco, que abarataban el precio de la gasolina hasta en 50% con respecto del valor de ésta en México. Actualmente, la zona franca, con 741 hectáreas, cuenta con todo tipo de productos, tanto de manufactura china hasta marcas de prestigio de ropa, zapatos, electrodomésticos, accesorios automovilísticos, decoración y bebidas alcohólicas.

Esta recibe un promedio de entre cinco mil a seis mil vehículos semanales en periodo vacacional, incentivando otro tipo de oferta, independiente a la comercial, como son los servicios y entretenimiento: “Hoy en día la Cámara está promoviendo la inversión a otros rubros ajenos al comercio, como la maquila. Recién llegó una delegación china, la cual tiene interés en la fabricación de ventiladores y otros artículos, y es natural dada la cantidad de estímulos fiscales.

“Corozal, Belice, es un recinto fiscal con pocos impuestos donde se permiten casinos -uno operando y dos más en construcción-, donde no existe la llamada tramitología. Es sencillo dar de alta un negocio: alta constitutiva, pago de derecho de zona libre al gobierno beliceño -cinco mil dólares americanos- y un refrendo anual de mil dólares para la renovación del permiso”, refiere Parra

“En la zona franca no hay restricciones en la operación de las empresas; están exentas de los impuestos gravados a la renta, al valor agregado y del impuesto municipal; ninguna franquicia exclusiva será otorgada para la venta de cualquier bien o servicio en particular dentro de la zona”, dicta el informe técnico sobre la Zona Libre de Belice.

En el mismo documento se lee: “Entre las 24 bondades que obtienen las empresas que participan en la zona libre están: no se pagan derechos de importación y exportación, ni de aduana; todas las importaciones y exportaciones están exentas de los gravámenes de venta, consumo y tránsito; no se aplica ningún tipo de impuesto para instalar u operar negocios. “Los vehículos y el combustible están libres de impuestos; las empresas no pagarán al fisco por las utilidades que generen, no habrá restricción dentro de la zona para las transferencias de inversiones entre empresas; no existe ningún control sobre el traslado de capital, de bienes y de servicios; cualquier ganancia por la venta de acciones u otros intereses parciales o completos que se tengan en una empresa de la zona estarán exentos de impuesto”, se lee en el documento.

Este paraíso fiscal, prohibido para los nativos, a excepción de empleados y propietarios de negocios, es legal, pero económicamente fuera de jurisdicción, con apenas el 1.5 de los ingresos devenidos de la zona franca, por lo que las ganancias son prácticamente íntegras para las empresas ahí establecidas, mismas que generan dos mil 200 fuentes de empleo.

La apertura de negocios en Belice, incluso fuera de la zona franca, es muy sencilla. Solo son necesarios 9 tramites, con una duración promedio de 44 días, y no es necesario mostrar un capital mínimo para la apertura.”


* Tiempo requerido en trámites para iniciar negocios, 44 días.


<http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/belize>

3.6 El Salvador



Datos Básicos

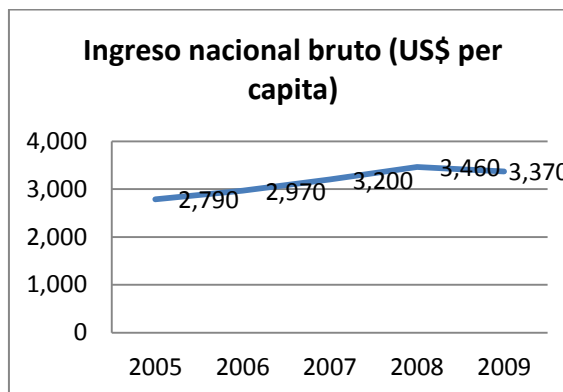
Presidente
Mauricio Fuentes Cartagena 

Población
6.1 millones (2008) 

Área total
21.040 km²* 

Moneda
Dólar (US\$ 1 = \$1) 

Fuente: Banco Mundial y CIA Factbook**



Estadísticas sociales.⁷¹

Año	% Crecimiento poblacional	Expectativa de vida (Años)	% de uso de Internet ⁷²	% de personas con primaria terminada
2000	1.7%	70	1.1%	61.0%
2005	1.4%	71	9.6%	76.1%
2006	1.4%	72	10.4%	86.5%
2007	1.3%	72	12.5%	88.7%
2010	0.2%	71	10.6%	90.2%

Tabla 3.11 – Estadísticas sociales El Salvador

Banco Mundial⁷³

“Este pequeño pero densamente poblado país centroamericano logró emerger de una cruenta guerra civil en los años 80 firmando un acuerdo de paz duradero

⁷¹ Banco Mundial, 24 de Febrero 2011, desde http://ddp-ext.worldbank.org/ext/ddpreports/ViewSharedReport?&CF=&REPORT_ID=13609&REQUEST_TYPE=VIEWADVANCED&HF=N&DIMENSIONS=27

⁷² Banco Mundial, 17 de Febrero 2011, desde <http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2>

⁷³ Banco Mundial, 25 de Febrero 2011, desde <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/ELSAVADORINSPANISHEXTN/0,,menuPK:454654~pagePK:141132~piPK:141107~theSitePK:454643,00.html>

e implementando importantes reformas políticas. Tras salir de inestabilidad política de aquellos años el país fue azotado por los desastres naturales y la violencia callejera de las bandas de pandilleros conocidos como los “maras”.

Unas 75,000 personas murieron en el conflicto civil, que causó \$2,000 millones en daños materiales.

El acuerdo de paz instrumentado por las Naciones Unidas en 1992 permitió que ex guerrilleros del FMLN (Frente Farabundo Martí de Liberación Nacional) formaran un partido político legítimo y participaran en elecciones.

En marzo del 2009, Mauricio Funes fue elegido como presidente de El Salvador, abriendo las puertas de la presidencia por primera vez en la historia a un candidato del FMLN.

Funes es visto como un político moderado, de centroizquierda, que hizo su campaña en una plataforma de cambio.

Asumió la presidencia en junio del 2009, comprometiéndose a aplicar una serie de medidas para estabilizar la economía –afectada por la crisis global y la caída de las remesas- y abordar los problemas sociales.

Las importantes reformas económicas adoptadas en los 90, inmediatamente después del conflicto civil, resultaron en grandes mejoras en las condiciones sociales y comerciales -entre ellas la diversificación del sector exportador- y un mayor acceso a los mercados de crédito internacionales tras el otorgamiento de grado de inversión al país.

Sin embargo, aún persisten importantes desafíos para el desarrollo que tienen su origen en la desaceleración del crecimiento económico y el progreso social en los últimos años, aunado a la terca persistencia de la violencia y el crimen común.

La introducción del dólar en el sistema monetario dio como resultado estabilidad macroeconómica, baja inflación, menos incertidumbre empresarial y bajos intereses.

El Salvador enfrenta, no obstante, los efectos de la crisis financiera global, que se han traducido en una caída de las exportaciones y de las remesas, creciente desempleo y precios de los alimentos y la energía en franca alza. A esto se suma la previsión de un crecimiento casi nulo para este año.

El país ha suscrito acuerdos de libre comercio con la República Dominicana (1998), México (2000), Chile (2001), y Panamá (2002). Y ha sido el primero en ratificar el acuerdo de Libre Comercio de América Central (DR-CAFTA) con los EE.UU.⁷⁴

La crisis financiera global ha impactado duramente a El Salvador. La mayoría de proyecciones señalan una contracción del PIB de 1%-1.5% para el 2009, tras registrar un crecimiento de 4.7% en el 2007 –el más alto en una década.”

⁷⁴ Banco Mundial, 25 de Febrero 2011, desde <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/ELSALVADORINSPANISHEXTN/0,,menuPK:454654~pagePK:141132~piPK:141107~theSitePK:454643,00.html>

CAFTA⁷⁵

“La economía de el Salvador está dominada principalmente por el sector de servicios, el cual emplea a dos tercios de la fuerza de trabajo, aproximadamente un 60% del PIB, el comercio internacional de el Salvador ronda los 12 billones de dólares con las importaciones superando a las exportaciones en una relación de 2 a 1.

Las políticas del gobierno han ayudado la apertura de nuevos mercados de exportación, lo cual ha estimulado la economía. El gobierno considera la inversión privada, extranjera o nacional, como crucial para el desarrollo, lo que ha resultado en uno de los ambientes más abiertos a la inversión de Centroamérica únicamente superado por México y Chile en América Latina.

La firma del CAFTA hace el ambiente aún más atractivo y es visto como un elemento crítico en ayudar al gobierno a alcanzar sus metas económicas.

Con el Dólar como moneda, el Salvador está comprometido a la estabilidad monetaria y una política de disciplina fiscal, consecuentemente el país ofrece una estabilidad y un mercado con crecimiento para varios productos como pueden ser las autopartes, electricidad, comida procesada, medicinas, equipo médico, telecomunicaciones y maquinaria.”

⁷⁵ CAFTA Centro de inteligencia, obtenido el 12 de Febrero 2011, desde <http://www.caftaintelligencecenter.com/subpages/spanish.asp>

Fondo Monetario Internacional (FMI).⁷⁶

“Como el resultado de la implementación sostenida de las reformas económicas del este país, la situación macroeconómica del país es sólida. Sin embargo como resultado de la desaceleración de la economía a nivel mundial se espera que el crecimiento baje a niveles del 3.4 % y que el alza en los precios de materias primas y alimento eleven la inflación de este país al 9.9 %.

El sistema financiero se ve estable, bien capitalizado y líquido, mas considera necesaria la aprobación del proyecto de ley para el fortalecimiento de la supervisión financiera, pendiente desde hace tiempo; mejorar las funciones de gestión de liquidez y de prestamista de última instancia del banco central, y reforzar el fondo de garantía de depósitos incrementando sus reservas al 5% de los depósitos.

Su economía se vio severamente afectada en 2009 por la crisis global y la incertidumbre electoral, su PIB real cayó y su déficit fiscal se vio incrementado. Se espera que la economía se recupere gradualmente en el siguiente par de años debido a sus fuertes lazos con Estados Unidos, se proyecta que la inflación continúe baja y aun cuando se espera que su déficit fiscal aumente, se espera que se mantenga en niveles aceptables.

La dolarización de su economía no cambio su estructura ni su efectividad de respuesta a los golpes externos, mejoras estructurales son necesarias para acelerar la inversión y competitividad para así superar el bache.”

⁷⁶ FMI, Abril 2011, *El Salvador: 2010 Article IV Consultation and First Review Under the Stand-By Arrangement—Staff Report; Public Information Notice and Press Release on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for El Salvador* (41)

Banco Interamericano de Desarrollo.⁷⁷

“El gobierno debe buscar el maximizar sus esfuerzos para conseguir un desarrollo sostenible económico y social por medio de las siguientes líneas integradas de actividad:

Programas para promover el crecimiento económico y la competitividad, concentrándose en cuatro áreas de prioridad:

- Mayores avances en reformas estructurales.
- Integración regional y promoción de las exportaciones.
- Apoyo al sector privado.
- Sostenibilidad ambiental a través de un marco regulatorio consolidado.

Reducción de la pobreza y fortalecimiento del capital humano, enfatizándose en tres áreas prioritarias:

- Actividades que apoyen las políticas de reducción de la pobreza en el país.
- Programas sociales que fortalezcan el capital humano.
- Desarrollo integrado de la economía rural.

Modernización del Estado y Gobernabilidad, particularmente en tres áreas prioritarias:

⁷⁷ Banco Interamericano de desarrollo, 19 de Febrero 2011, desde <http://www.iadb.org/es/paises/el-salvador/el-salvador-y-el-bid,1062.html>

- Consolidación de los esfuerzos de modernización de la administración pública, basado en los principios de estabilidad macroeconómica y eficiencia en el gasto público.
- Incremento de la seguridad pública y salvaguardia legales.
- Descentralización y desarrollo local a través del fortalecimiento de la administración pública.”

Estabilidad política en El Salvador.

La imagen de El Salvador frente a los organismos de cooperación podría cambiar: de país receptor, a socio en las “grandes ligas”. Los datos que arrojó el nuevo censo de población indican que el país ha alcanzado una mayor capacidad para combatir la pobreza a través de medios propios.

El nuevo cálculo del producto interno bruto (PIB) por persona, es de \$3,574.14 anuales, apenas a \$21.86 de la cifra considerada como renta media alta —que es de \$3,596—, según la clasificación del Banco Mundial (BM), y eso hará que otros organismos y el mismo BM cambien la caracterización y las exigencias para la cooperación, así como las recomendaciones para las finanzas públicas del país.

La pobreza sigue siendo el principal problema (pese a haber logrado reducirla del 66 % al 30 .7% del 91 al 2007) y causante de inestabilidad de este país y es a causa de esto que los organismos de cooperación aun no sueltan el dedo del renglón en cuanto a las acciones a tomar para disminuir este factor.

Pese a todo El Salvador es el país centro americano mejor posicionado en la actualidad.

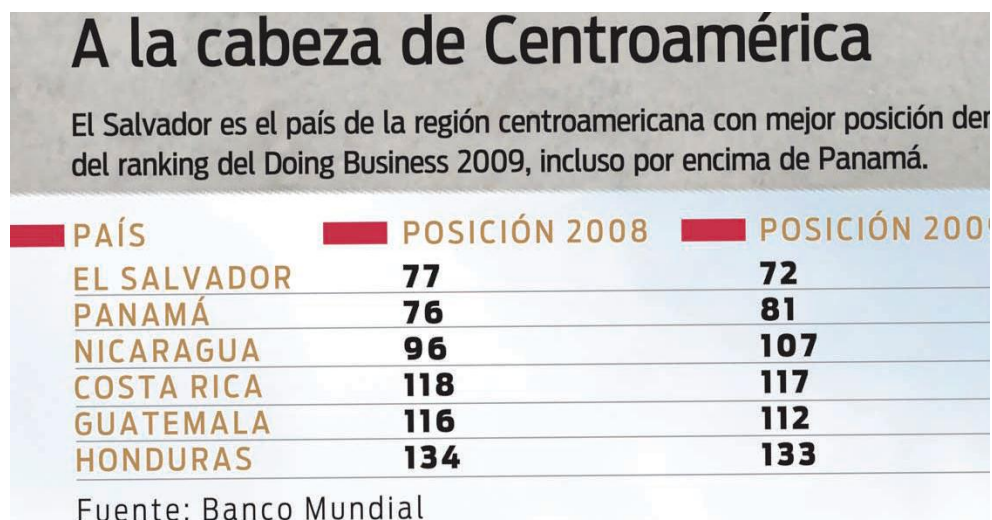


Figura 3.14 – Ranking de facilidad para hacer negocios del banco mundial

[Ver estabilidad política.](#)

Mercado IT en El Salvador.⁷⁸

“El Salvador junto con Costa Rica son los únicos dos países de centro América que muestran niveles intermedios-altos de competitividad en esta área.

El Salvador muestra un elevado nivel de preparación para participar y beneficiarse de la Tecnología de la información y las comunicaciones. Ambos elementos están altamente ligados con el índice de desarrollo humano así como con el índice de competitividad.

Graficas de desarrollo humano y competitividad.

La siguiente tabla muestra el valor relativo en el que se encuentra el *Salvador en el grado de preparación para participar y beneficiarse de las TICs (Networked Readiness Index -NRI-)*

<i>Networked Readiness Index</i>				
<i>Países</i>	<i>Posición relativa del país</i>	<i>Componentes</i>		
		Entorno	Grado de preparación	Uso
Estados Unidos	1	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>1</i>
Singapur	2	<i>2</i>	<i>4</i>	<i>2</i>
Finlandia	3	<i>3</i>	<i>1</i>	<i>9</i>

⁷⁸ Revista electrónica soy entrepreneur, desde, <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=3957>

El Salvador	62	62	59	67
Perú	70	71	66	72
Guatemala	86	84	83	88
Ecuador	89	90	93	83
Paraguay	91	92	87	100
Nicaragua	94	98	86	94
Honduras	98	96	96	97

Tabla 3.12 – Preparación de su red tecnológica

Fuente: elaboración propia con base en *The Global Information Technology Report 2003-2004*

En el caso de El Salvador el área más crítica en materia del entorno son las leyes relacionadas con las TICs. En lo referente al grado de preparación, sobresalen como áreas con baja calificación: el costo mensual del teléfono para los negocios y la prioridad del gobierno en materia de TICs. Finalmente, en materia de uso las deficiencias más notorias son: número de usuarios de Internet, servicios del gobierno en línea y disponibilidad de computadoras personales.”

Información Fiscal El Salvador.⁷⁹

“El salvador ha logrado, después de sus guerras civiles, terremotos y huracanes de los últimos años, mantener una correcta disciplina fiscal. Actualmente su

⁷⁹ Revista electrónica Doing Business, sf, desde www.doingbusiness.org

principal fuente de ingresos fiscales es el IVA el cual proporciona el 52.2% de los ingresos tributarios.

El Salvador tiene una tasa fiscal moderada tanto para las personas físicas como par las morales. La tasa máxima de cargo sobre salarios es del 30%, mientras que para las empresas apenas llega al 25%. Otros impuestos incluyen al IVA, que se convierte en la fuente de ingresos más grande para el gobierno y un impuesto sobre seguros. En el último año, las ganancias totales en impuestos llegaron al 11.6% de su PIB.

La apertura de negocios en El Salvador es de los más sencillos de la zona. Solo requiere de 8 procesos que tardan en promedio 17 días. El Costo es del 49.6% Ingreso Nacional Bruto (INB) per cápita, y el capital mínimo necesario a presentar es de 3.5% INB per cápita. Esto sin considerar que una reforma reciente al Código de Comercio y al Registro de Comercio en El Salvador permitirá reducir en un 97% las trabas económicas para la constitución de empresa en ese país. Antes de la reforma el capital inicial era de casi US\$ 11.000, luego de los cambios esa cifra disminuirá a US\$ 2.000. La finalidad de estas acciones es la de fomentar la apertura de empresas que ayuden a aumentar al crecimiento del país.”

Tiempo requerido en trámites para iniciar negocios, 17 días.

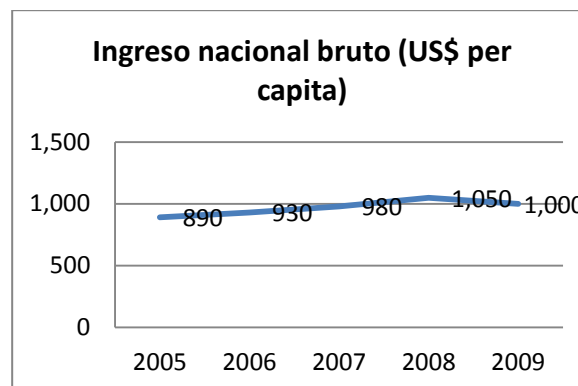
<http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/el-salvador>

3.7 Nicaragua



Datos Básicos	
Presidente Daniel Ortega	
Población 5.7 millones (2008)	
Área total 130.000 km ² *	
Moneda Córdoba (US\$ 1 = \$22.08)	

Fuente: Banco Mundial y CIA Factbook**



Estadísticas sociales.⁸⁰

Año	% Crecimiento poblacional	Expectativa de vida (Años)	% de uso de Internet ⁸¹	% de personas con primaria terminada
2000	1.6%	70	1.0%	44.3%
2005	1.3%	72	2.6%	50.8%
2006	1.3%	72	2.8%	72.5%
2007	1.3%	72	3.5%	73.7%
2010	1.3%	73	3.3%	78.00%

Tabla 3.13 – Estadísticas sociales Nicaragua

⁸⁰ Banco Mundial, 24 de Febrero 2011, desde http://ddp-ext.worldbank.org/ext/ddpreports/ViewSharedReport?&CF=&REPORT_ID=13609&REQUEST_TYPE=VIEWADVANCED&HF=N&DIMENSIONS=27

⁸¹ Banco Mundial, 17 de Febrero 2011, desde <http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2>

Banco Mundial.⁸²

“Largos años de conflicto político, desastres naturales y una cruenta guerra civil, además de condiciones económicas desfavorables, han convertido a Nicaragua en el segundo país más pobre del continente, después de Haití.

Tras ostentar una de las economías de mayor crecimiento en la década de los 50 y 60, a mediados de los 90 el crecimiento de Nicaragua ya era uno de los más minúsculos de la región y su economía una de las más endeudadas e inestables. La mitad de la población vivía en la pobreza y un quinto en la extrema pobreza.

Por varias décadas el país fue gobernado por un puñado de familias ricas, principalmente los Somoza, hasta la irrupción del movimiento Sandinista en 1979, que puso fin a los gobiernos dinásticos y, con Daniel Ortega a la cabeza, emprendió un amplio programa de redistribución de la propiedad y ampliación de los servicios de salud y educación para los menos favorecidos.

Pero su ideología de izquierda no ganó la confianza de los EE.UU. quienes financiaron un movimiento opositor que condujo a una guerra civil.

En 1990, los sandinistas perdieron las elecciones y se logró un acuerdo de paz que dio lugar a un crecimiento económico modesto y menor inflación. Pero el huracán Mitch hizo literalmente añicos la relativa estabilidad alcanzada, cuando golpeó el país en 1998, causando la muerte a miles de nicaragüenses y

⁸² Banco Mundial, 4 de Marzo 2011, desde <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/NICARAGUAINSPANISHEXTN/0,,contentMDK:22318868~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:455348,00.html>

dejando sin techo a un 20% de la población, además de ocasionar daños millonarios.

En el 2006, el líder sandinista Daniel Ortega regresó triunfante al poder, tras distanciarse de su pasado marxista. Asumió como presidente en el 2007 bajo la promesa de forjar un nuevo rumbo para Nicaragua, alejado de lo que llamó “capitalismo salvaje” pero favorable al tratado de libre comercio con los EE.UU.

Ortega se ha acercado a la llamada Alianza Bolivariana para los Pueblos de Nuestra América ALBA, cuyos miembros incluyen Bolivia, Cuba, Dominica, y Venezuela.

El manejo macroeconómico de la Administración del Presidente Ortega ha sido ampliamente responsable a pesar de una serie de choques externos que incluyen los daños provocados por el Huracán Félix, el aumento de los precios de los alimentos y el impacto que la crisis financiera internacional ha tenido en los agregados macroeconómicos de Nicaragua. Después de experimentar tasas de crecimiento económico de 3.2% en 2007 y 3% en 2008, la economía nicaragüense decreció en 1.5% en 2009. La recesión económica mundial de 2009 también afectó el sector fiscal.⁸³

El balance combinado del sector público (incluyendo donaciones) decayó de un excedente alcanzado en 2007 (0.9% del PIB) y de un modesto déficit en

⁸³ Banco Mundial, 4 de Marzo 2011, desde <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/NICARAGUAINSPANISHEXTN/0,,contentMDK:22318868~pagePK:1497618~piPK:217854~theSitePK:455348,00.html>

2008 (1.5% del PIB), a un déficit más relevante en 2009 por el orden del 2.7% del PIB. Por otro lado, el índice de inflación se ha disminuido significativamente y ha alcanzado su índice más bajo en las últimas décadas llegando al 0.9% en 2009. Para 2010 se espera que la inflación se mantenga controlada bajo un dígito (7%).

El Gobierno de Nicaragua recientemente presentó a la comunidad donante una versión actualizada de su Plan Nacional de Desarrollo Humano (PNDH). Este Plan define que las prioridades del país son acelerar el crecimiento económico y reducir la pobreza en Nicaragua tomando en cuenta el impacto de la reciente crisis económica global.”

CAFTA⁸⁴

“Nicaragua, con una población cercana a los 6 millones y un PIB de alrededor de 17 billones de dólares, un comercio internacional de entre 6-7 billones de dólares, siendo Estados Unidos su principal socio comercial (un quinto de las importaciones y el 60% de sus exportaciones).

Al igual que los otros países de Centroamérica, los nicaragüenses tienen una preferencia por los productos norteamericanos, actualmente existen alrededor de 100 compañías norteamericanas operando siendo las principales inversiones en la industria textil, energética, servicios financieros, manufactura ligera, turismo y pesca.

⁸⁴ CAFTA Centro de inteligencia, obtenido el 12 de Febrero 2011, desde <http://www.caftaintelligencecenter.com/subpages/spanish.asp>

En el pasado, inversionistas potenciales estaban indecisos sobre la seguridad del país, por ejemplo, las disputas sobre la propiedad eran muy comunes y la protección a la propiedad intelectual era casi nula, situación que está cambiando con la implementación de las medidas exigidas por el CAFTA así que las inversiones en manufactura, turismo e infraestructura está mejorando.

Las principales áreas de oportunidad para exportar a Nicaragua son los vehículos, equipo de construcción, equipo de cómputo, equipo de telecomunicaciones y comida procesada.”

Fondo Monetario Internacional (FMI).⁸⁵

“La economía nicaragüense continúa desempeñándose de manera satisfactoria a pesar de los desafíos crecientes que presenta el contexto internacional, los que incluyen mayores precios de petróleo y de otros productos primarios. La evolución de dichos precios ha impactado en la tasa de inflación de Nicaragua, lo que ha motivado al gobierno a implementar un conjunto de medidas con el fin de controlar la inflación, promover la producción agrícola, proteger a los sectores afectados, así como a continuar implementando políticas macroeconómicas prudentes.”

⁸⁵ FMI, Octubre 2005, *Nicaragua: 2005 Article IV Consultation, Seventh, Eighth, and Ninth Reviews Under the Three Year Arrangement Under the Poverty Reduction and Growth Facility*. (42)

Banco Interamericano de Desarrollo⁸⁶

“El BID ve actualmente 3 desafíos para este país

Crecimiento económico. Basado en la experiencia anterior y considerando las actividades de otras entidades internacionales de préstamo, las dos áreas claves para ello serían: el fortalecimiento de las políticas fiscales y el aumento de la competitividad y la producción;

Gobierno. El objetivo es tener un gobierno ético y efectivo. El indicador de éxito será la mejora de la posición de Nicaragua reflejado en el índice de Gobierno del Banco Mundial que mide la eficiencia burocrática y gubernamental.

Productividad en los grupos más vulnerables. La principal prioridad es la inversión social y productiva para beneficiar a los grupos más pobres, particularmente los programas que a corto plazo pueden tener un gran impacto. El indicador fundamental para el logro de este objetivo estratégico es la reducción en porcentaje de gente que vive en extrema pobreza, de 17,3 por ciento (1998) a 14,3 por ciento (2005).

Áreas de mejoras necesarias en el país:

- Mantener la estabilidad macroeconómica.

⁸⁶ Banco Interamericano de desarrollo, 19 de Febrero 2011, desde <http://www.iadb.org/es/paises/nicaragua/nicaragua-y-el-bid,1045.html>

- Buscar la eficiencia en el sector público.
- Construir un clima competitivo para las inversiones.
- Maximizar su potencial humano.
- Expansión de las oportunidades económicas para los pobres, sobre todo en las áreas rurales.”

Estabilidad política en Nicaragua.

“Nicaragua a partir de 1980 enfrenta cambios en su estructura productiva pendulares, que por su magnitud y rapidez, significaron dislocaciones sociales de envergadura en la medida que estos procesos implican transferencias de recursos tanto físicos como humanos de un sector a otro. En la primera parte de los ochenta se experimenta un colapso relativo del sector agropecuario. Desde la segunda parte de los ochenta y especialmente en los noventa, en términos relativos le toca contraerse de forma abrupta al sector público y al sector industrial.

La política económica en general, y la naturaleza expansiva que acompañó estos cambios en los ochenta, conllevó inflación e hiperinflación hasta 1991, lo que a su vez produjo contracción especialmente de la inversión privada, y estancamiento o reducción del crecimiento económico a lo largo de la mayor parte de los ochenta y la primera mitad de los noventa. En términos de crecimiento económico, las secuelas del desajuste se extienden hasta 1994 cuando el país inicia una nueva etapa de reactivación. Los desajustes

macroeconómicos sin embargo, en términos de desequilibrios internos y externos, habrían de prolongarse todavía más tiempo.

En el último año de gobierno del empresario Enrique Bolaños (2001-2006), que había prometido durante su toma de posesión en 2002 convertirse en el mejor Presidente de Nicaragua, el país ha tenido un discreto desempeño económico. A pesar de proyecciones optimistas de organismos como CEPAL que pronosticaban un crecimiento del PIB del 6% para el año 2006, los datos finales indican que el crecimiento real fue de apenas un 3,7%. El promedio de crecimiento de la economía nicaragüense durante su administración es del 3%, aunque el país necesitaría hacerlo al 7% de manera sostenida si quisiera comenzar a reducir la situación estructural actual de pobreza existente.

Sin embargo, los datos indican que el gobierno de Bolaños deja un ambiente económico menos adverso que el que recibió a comienzos de su gobierno, cuando la economía tendía a la recesión como consecuencia de un entorno internacional desfavorable debido al clima de incertidumbre provocado por el reciente ataque a las Torres Gemelas, la crisis cafetalera, quiebras bancarias, y una macroeconomía frágil.

Actualmente este es el segundo país más pobre de la zona, sus instituciones son débiles. Sin embargo la elección de Daniel ortega es muy favorable en cuanto a una vista política. Sus políticas son enfocadas al apoyo de los mercados en búsqueda de un mayor bienestar económico, Por otro lado los lazos del presidente con países como Venezuela e Irán son de gran preocupación para los países de derecha.

Los datos anteriores así como el nivel de corrupción y delincuencia dentro del país muestran un panorama desfavorable en cuanto a la política del país.”

Mercado IT en Nicaragua

El mercado IT en Nicaragua es prácticamente inexistente y dentro de los países de Centro América solo se encuentra por arriba de Guatemala

Nicaragua muestra un muy bajo nivel de preparación para participar y beneficiarse de la Tecnología de la información y las comunicaciones. Ambos elementos están altamente ligados con el índice de desarrollo humano así como con el índice de competitividad.

[Graficas de desarrollo humano y competitividad.](#)

Información Fiscal Nicaragua.⁸⁷

“El impuesto más importante en Nicaragua es el impuesto sobre la renta ya que es de este que obtiene el mayor monto de ingresos tributarios.

En el caso de las empresas el pago de impuestos es por medio de una tasa fija del 25%. Pero a diferencia de otros países es importante notar que los dividendos no están sujetos al pago de impuestos. El año fiscal para el pago del IR es del 1 de julio al 30 de junio.

⁸⁷ Revista electrónica Doing Business, sf, desde www.doingbusiness.org

Otras de las ventajas impositivas en este país es que todos los ingresos por intereses, ganancias de capital, o bienes financieros no tienen tasa impositiva.”

* Tiempo requerido en trámites para iniciar negocios, 39 días.

<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/nicaragua>

4 Técnicas estratégicas aplicadas a la idea

4.1 PESTEL

PESTEL es un acrónimo del idioma inglés que para *Political, Economic, Social, Technical, Environment y Legislative*, es una técnica de planeación estratégica que provee un marco de trabajo útil para analizar las presiones del ambiente en un equipo u organización. Esta técnica es complementaria de las 5 fuerzas de Michael Porter. El objetivo de esta técnica es medir la situación de un mercado el mejor momento de usarlo es antes del análisis FODA.¹



¹ Rogers, J (1999) Facilitating Groups Management Futures Ltd. London (43)

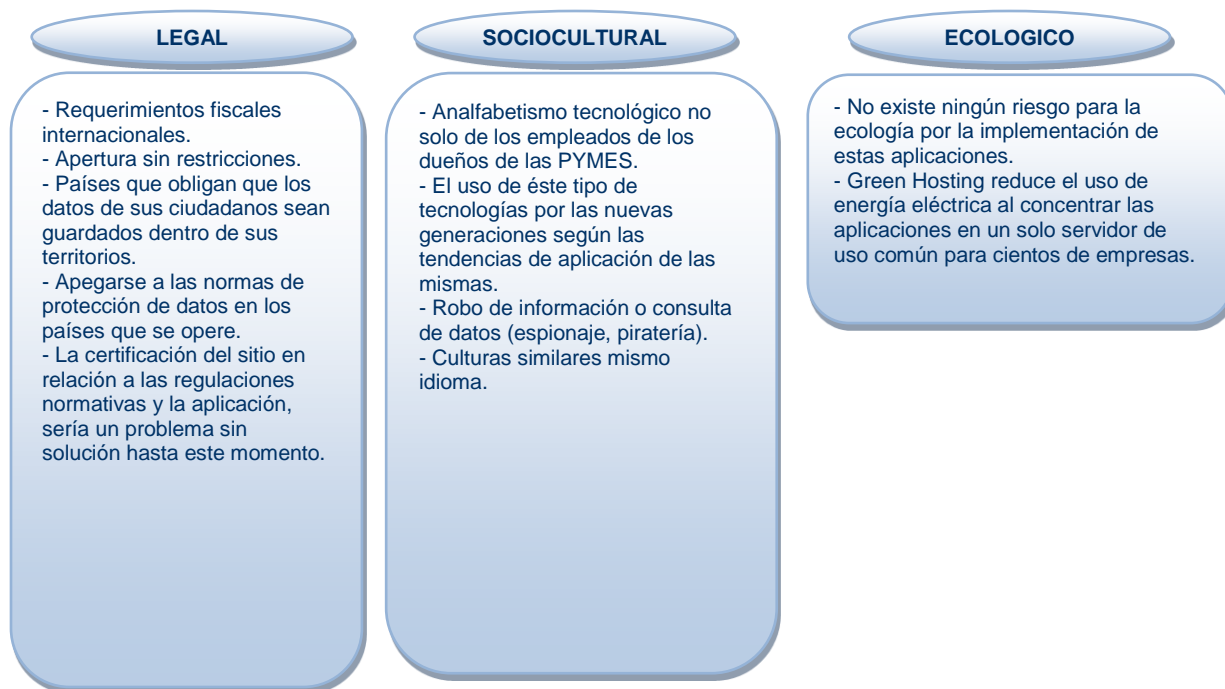


Figura 4.1 – PESTEL

Como se señaló al inicio de esta sección el análisis PESTEL es una preparación de análisis más a detalle presentados en las siguientes secciones, pero veamos que podemos rescatar como lo más valioso de cada categoría.

En el ambiente político sin duda una posible legislación sobre ventas en internet o seguridad o cualquier ley relacionada con la prestación de servicios en línea es algo que impactaría profundamente este proyecto. Cabe también mencionar que la estabilidad política de los países centroamericanos es un factor a tener en cuenta no hace mucho Honduras sufrió un golpe de estado y en la actualidad surgen muchas reservas sobre invertir en el Nicaragua dado su gobierno totalitarista.

En la parte económica, el competir en un océano rojo requerirá de una muy buena estrategia de diferenciación, además de la aparición de más y más software libre puede impactar al negocio, aun así, no todo es malo, *cloud computing* es una moda, incluso gente con 0 conocimiento tecnológico intenta hablar de ella, es un *jetstream* que podemos aprovechar.

De la parte de análisis tecnológico se puede rescatar cuestiones novedosas como bases de datos con análisis de tendencia de consumo que podría resultar muy interesante para nuestros clientes, como un riesgo negativo los potenciales problemas de seguridad, al estar abierta la información en internet, podríamos tener riesgos de infiltración de la información de algún cliente, aun así este riesgo tendría que ser considerado como moderado dado que los hackers que podrían llegar a hacer esto, se encuentran enfocados en las grandes empresas no en las pequeñas.

El aspecto legal que enfrentaremos será especialmente importante durante los planes de expansión en Centroamérica.

La parte sociocultural nos ofrece la ventaja que los países estudiados de Centroamérica comparten muchas similitudes con México, se habla el mismo idioma, se han enfrentado problemas similares en el aspecto político-económico como la pobreza, la falta de educación o los gobiernos corruptos. Sin lugar a dudas el aspecto más importante a cuidar es el denominado analfabetismo tecnológico durante el análisis demográfico de las PYMES se tendrá que enfatizar la parte de cuántas realmente tienen ingresos

suficientes para pagar un servicio de este tipo y cuántas tienen la capacidad o conocimiento para entrar en el campo de tecnologías de información.

La parte ecológico-ambiental, es de menor consideración dado que no es una industria (la del software) que produzca gran contaminación, en la parte del hardware los equipos cada día son más “verdes” consumen menos cantidades de energía, sus partes plásticas son menos contaminantes, aunque este es un factor que no está a nuestro alcance ni podríamos diferenciarnos por ser verdes, además el mercado meta aún no está muy adentrado en esos paradigmas, su nivel de necesidades está en otra etapa distinta.

4.2 Jetstreams

Cloud computing

Incremento en el uso de las TI

Crisis económica

Redes Sociales

Internet está de moda y llega para quedarse

Textualmente un *jetstream* es una corriente de aire caliente que se encuentra en la atmósfera, entrando dichas corrientes un avión puede ahorrar combustible al dejarse llevar por la corriente de chorro.

Esto traducido a la planeación estratégica nos indica ciertas tendencias que existen en el ambiente económico del mercado meta que nos pueden ayudar a acelerar los procesos de éxito de un negocio, la identificación de estas corrientes es clave para definir estrategias de diferenciación y ventajas competitivas.

Al hacer este análisis se observa que existen varios *jetstreams* de los que nos podemos colgar, el mismo concepto *cloud computing* es un *jetstream* que aun cuando no es bien entendido por la mayoría, todos andan viendo como beneficiarse de él.

Así mismo, en un segundo plano, existe una corriente/moda de incrementar el uso de la tecnología de información en los negocios, incluso en los pequeños negocios, Internet ha sido una moda desde principios de los 90s que llegó para quedarse y la misma crisis económica ha creado una corriente de eficientar las empresas y una de las formas más recurridas para esto es el

uso de tecnologías de información, tanto el PESTEL como la identificación de *jetstreams* serán fundamentales a la hora de trabajar en la diferenciación y creación de ventajas competitivas para nuestro proyecto.

4.3 Cinco Fuerzas de Porter

El objetivo de formular una estrategia de competencia es posicionar a la empresa, dentro de su industria, de forma que pueda defenderse de la mejor manera contra las fuerzas externas que actúan en el ambiente, incluso llegar a influenciarlas en su favor.

Para llevar a cabo este objetivo es necesario conocer a detalle las fuerzas de la industria para de esta manera identificar las fortalezas y debilidades de la misma.

En 1980 Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* dio a conocer su teoría de que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.²

1. Amenaza de nuevos entrantes en el mercado.

¿Qué tan fácil es entrar en la industria de la computación en nube? La respuesta es, muy sencillo, por eso hemos tenido casos de éxito como Google, Facebook, Twitter o Apple apps, básicamente cualquiera con conocimientos de programación puede crear una aplicación e incursionar en este mercado, la clave está en la

² Michael Porter, 1998, COMPETITIVE STRATEGY, Techniques for Analyzing Industries and

comercialización de los productos, la(s) ventaja(s) competitiva, el tipo de mercado a atacar.

Sin embargo, lo anterior aun cuando podría considerarse una fortaleza, al mismo tiempo se convierte en una debilidad, al haber tanta facilidad de ingreso al mercado, este se convierte en un océano rojo, siempre vamos a tener que cada semestre están egresando cientos en ingenieros en sistemas, programadores, analistas de datos y programadores autodidactas, que con solo un equipo de cómputo pueden iniciar su propio negocio. Porque la mayoría de ellos tienen que auto emplearse ya que es imposible que todos trabajen en empresas de desarrollo de software ya establecidas.

Además tenemos cientos de consultoras en sistemas, unas cuantas desarrolladoras de software y las grandes corporaciones como Microsoft, IBM, Google, SUN, etc. pero vamos por partes.

Empecemos con las grandes corporaciones, la ventaja a nuestro favor es que ellos van por los grandes peces en el océano, un mercado de PYMES es prácticamente descartable para ellos, esa experiencia la tuve en IBM y *Perot Systems* si no son contratos millonarios simplemente no van por ellos.

Empresas en consultoría IT, *infosyst*, *softek*, *hermes systems*, la mayoría de estas consultoras podrían interesarse en un mercado de software para PYMES, la apuesta aquí se basa en que no tienen ni el ancho de banda para hacerlo (están concentrados en proveer recursos humanos para las grandes empresas IT como IBM) o simplemente no tienen la visión o estrategia para

meterse en esto aún, pero definitivamente si huelen el dinero, irán por él, así que serían una amenaza potencial no al inicio, si no cuando el mercado de frutos.

Firmas desarrolladoras de software, Computación en Acción, definitivamente otra amenaza, incluso me atrevería a decir que mayor a las dos anteriores, tienen experiencia desarrollando sistemas a medida, tienen una base de clientes, tienen la infraestructura y mano de obra, pero estas acostumbradas a trabajar con licencias, aun así si yo fuera ejecutivo en una empresa de estas, definitivamente sería el *cloud computing* algo que no dejaría fuera de mi estrategia, la única diferenciación sería atacar por *marketing* y atacar mercados centroamericanos, incluso estas compañías se empeñaran sólo en México.

Finalmente la amenaza más grande, es que cualquiera con conocimientos de programación podrá ofrecer una aplicación *Web*, o ya la está ofreciendo, la ventaja es que como programadores su visión de negocios es corta, no buscan clientes de forma agresiva ni mucho menos sueñan con expansiones en el continente.

En resumen, le daría a esta fuerza un 5 de 5 puntos, es tanto una fortaleza como una debilidad.

2. Poder de negociación de los proveedores.

¿Quiénes serían mis proveedores? Para empezar hablamos de empresas que crean servidores, *IBM, Dell, HP*, pero no paramos allí, necesitamos una compañía de *hosting*, el *hosting* es una empresa que se dedica a tener tu servidor en su data

center o rentarte un servidor para que puedas publicar tus aplicaciones en internet.

Otro tipo de proveedor serían las empresas que crean el denominado software libre, son sistemas para desarrollo de aplicaciones y son gratuitos, *Apache, Tomcat, Jakarta, Sun Microsystems, MySQL* son tan solo unos ejemplos de este tipo de compañía.

El poder de negociación está dado en el número de proveedores que se tenga en México proveedores para *hosting* que es una herramienta crucial para nuestro negocio, existen aproximadamente 200, sin contar los proveedores a nivel mundial. Más allá del poder de negociación a mí me preocupa que puedan piratearse las aplicaciones, al final y al cabo el servidor es suyo y si huelen dinero en algo que tienen ellos, podría darse el caso, siendo un factor crítico el tener un *hosting* propio en cuanto el negocio de para eso.

Eso sin contar el monopolio que es Telmex que es el único que tiene cableado de fibra óptica en el país y que es el principal proveedor de *ip* fijas (necesarias para publicar sitios *Web*) del país, esta sería la afectación principal en el proyecto, podría dificultar encontrar mejores precios en banda ancha dentro de México además de que Telmex ya está muy metido en Centroamérica, hay que pensar en una estrategia para darle la vuelta a este problema.

Otros proveedores importantes serían empresas como *Sun* creadora del lenguaje de desarrollo *Java*, *MySQL* la base de datos gratuita y *Jakarta* creadores de *Apache* y *Tomcat* el *web server* y *java applications container* más usado del mercado, aun así al ser tecnologías gratuitas realmente no tienen un poder de

negociación real ya que no es una relación común de proveedor/empresa, somos clientes indirectos usando sus productos de manera gratuita, su poder radica más en cambiar las tecnologías, lo que implicaría costos de ajuste a nuevas tecnologías.

Otro proveedor importante son las compañías para publicitar las aplicaciones por *Internet, Google, Yahoo, MSN* por mencionar algunos ya que podrían ser competidores directos, aun así especialmente al inicio no representan un peligro importante.

Dada su diversificación y tipo de relación informal con los proveedores le daría a esta fuerza 2 de 5 puntos, no arroja realmente debilidades o riesgos visibles en el mediano plazo.

3. Amenaza de productos sustitutos.

Hay una gran gama de productos *open source* que abarcan muchas áreas por ejemplo todas las áreas administrativas. Existen repositorio de herramientas de software gratuito como sourceforge.net, que intentan acercar la posibilidad de que cualquier usuario pueda crear su propia aplicación, aunque aún está lejos dicha posibilidad.

Pero la amenaza más grande es la imitación de las aplicaciones que produzcamos, si alguien ve que un hotel manager tuvo éxito no pasara mucho tiempo en que otro sistema similar se encuentre en la Web y que incluso pueda estar mejor diseñada y proveer una mayor funcionalidad a menor precio.

Sin embargo, especialmente en el mercado de las PYMES existe una gran falta de conocimiento de las opciones que ofrece el mercado, aunada a la falta del dominio del idioma inglés, idioma en que las aplicaciones *open source* están diseñadas.

Calificación 4 de 5 esta fuerza nos arroja fortalezas y debilidades además de ser una de las fuerzas más importantes para este proyecto.

4. Poder de los compradores

Necesitamos tener una constante información de las necesidades de nuestros clientes. Los compradores entre más oferta más poder tienen porque tienen mucho de donde elegir y en nuestro caso tenemos muchos competidores potenciales, ya que está en función al número de competidores y las necesidades de nuestros clientes.

Ahora poder como tal, aun no podemos calificarlo, no hay una unión o conocimiento del producto a fondo como para poder cambiarlo tan fácilmente, en todo caso, es más factible que dejen de usarlo en todo caso.

Creo que esta fuerza se merecería 3 de 5

5. Rivalidad entre competidores.

Nuevamente, dependerá de cómo se den las condiciones del mercado y el éxito de la computación en nube en México y Centroamérica, potencialmente enfrentamos un océano rojo, aun cuando este no exista aun, primero se necesita

que alguien tenga un éxito en el segmento de mercado que se quiere atacar y entonces se llenará rápidamente de competidores.

Calificación 4 de 5.

¿Qué podemos obtener de este análisis?

Lo que me gusta de las 5 fuerzas de Porter es que te pone en bandeja de plata donde tienes que enfocar las estrategias, por ejemplo, en este análisis vemos que el poder de los proveedores es bajo, aun cuando nunca debes de perder de vista todos los aspectos, lo más lógico es que tus puntos clave de la estrategia no se enfoquen a los proveedores, allí no está la carne, donde si puedes sacar provecho son de la fuerza “nuevos entrantes al mercado”, ¿qué estrategia o estrategias vamos a tener para enfrentarlos?, amenaza de productos sustitutos que también es alta, ¿cómo nos vamos a diferenciar primero para que no sea tan fácil substituirnos y segunda, qué servicios complementarios ofreceremos para que aun habiendo un sustituto más barato sigamos teniendo la predilección del cliente. La otra fuerza donde debemos enfocarnos más rivalidad entre competidores, ¿cómo los vamos a manejar?, para mí este análisis de las 5 fuerzas es una entrada que nos ayuda a definir en qué nos enfocamos para las técnicas que vienen.

4.4 Involucrados

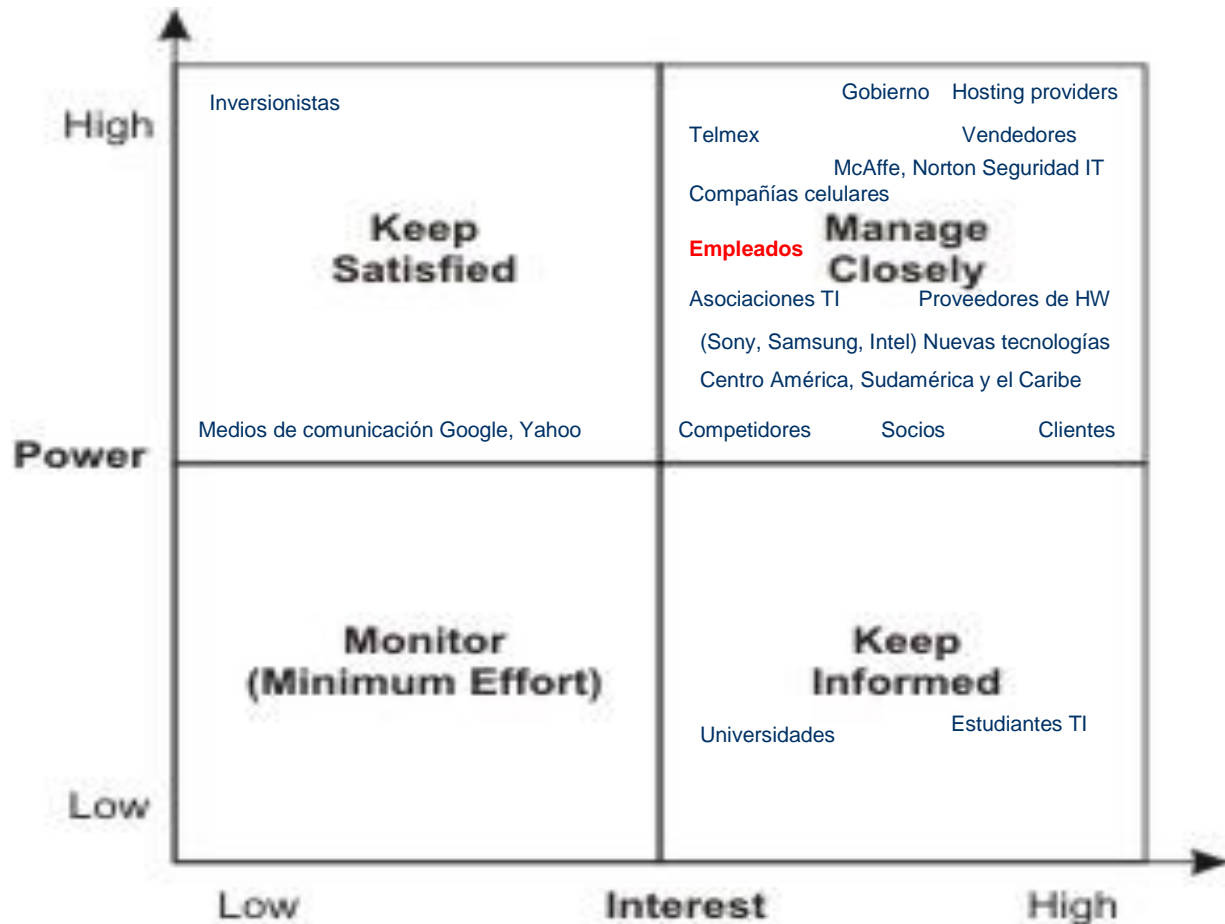


Figura 4.2 – Análisis de los involucrados

La importancia del análisis de involucrados viene del clásico dicho “ten a tus amigos cerca pero a tus enemigos aún más cerca”, tomarse la molestia de analizar quien puede o va a participar en el juego es clave para la formulación de estrategias, tanto ofensivas como defensivas.

Podemos rescatar de este análisis que nos da la posibilidad de visualizar que hay involucrados indirectos como universidades y estudiantes TI que podrían ser una aliado interesante con la estrategia correcta, ¿por qué matarnos desarrollando aplicaciones si podemos comprarlas de universitarios creativos? ¿Cómo nos vamos

a hacer llegar el talento para nuestra empresa? ¿Qué tipo de relación, si es que queremos alguna, vamos a tener con las universidades y con cuáles?

Incluso nos permite pensar en involucrados como Google, Yahoo, que en estos momentos parecerían estar muy lejos del bien y del mal pero que podrían convertirse en factores críticos en el mediano plazo, incluso con cuestiones como ser adquiridos por unos de estos gigantes.

“En un mundo saturado de tecnología, la gente, el individuo, tiene más poder que nunca para ayudar a que tu organización alcance sus metas o frustrar tus esfuerzos, las redes sociales y la tecnología móvil hacen posible para cualquiera, desde donde sea y a la hora que sea, ayudarte, facilitar que los involucrados que ya están comprometidos con tu éxito, puedan entrar en contacto con otros involucrados en un momento clave de la toma de decisiones para proveer la información correcta acerca de ti.

La mayoría de los planes estratégicos ponen a los involucrados al final de su proceso, una vez que la mayor parte del pensamiento ha sido finalizado, pero en el nuevo mundo donde la comunicación del empleado y el cliente puede tener mayor influencia que los canales formales, la aproximación tradicional ya no funciona.

En lugar de tratar a los involucrados como entes a los que solo les debes informar, hay que subirlos a bordo desde el comienzo para utilizar su energía,

entusiasmo y motores clave en el desarrollo de la estrategia para que su talento y creatividad se vuelvan una parte fundamental del éxito.”³

³ Philip Kotler, John A. Caslione, *Chaotics: the business of managing and marketing in the age of turbulence*, pp54. (44)

4.5 FODA

¿Qué es el FODA?

“Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Dentro de cada una de los ambientes (externo e interno) se analizan las principales variables que la afectan; en el ambiente externo encontramos las amenazas que son todas las variables negativas que afectan directa o indirectamente a la organización y además las oportunidades que nos señalan las variables externas positivas a nuestra organización. Dentro del ambiente interno encontramos las fortalezas que benefician a la organización y las debilidades, aquellos factores que menoscaban las potencialidades de la empresa.

La identificación de las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades en una actividad común de las empresas, lo que suele ignorarse es que la combinación de estos factores puede recaer en el diseño de distintas estrategias o decisiones estratégicas.

Es útil considerar que el punto de partida de este modelo son las amenazas ya que en muchos casos las compañías proceden a la planeación estratégica como resultado de la percepción de crisis, problemas o amenazas.”⁴

⁴ Michael E. Porter, *Estrategia Competitiva*, Compañía Editorial Continental, 1995 (45)

Ahora vamos a recapitular que hemos obtenido de las otras técnicas hasta este momento.

Amenazas

1. Del PESTEL obtuvimos la amenaza de un cambio en la legislación sobre ventas en internet o seguridad o cualquier ley relacionada con la prestación de servicios en línea.
2. También en el PESTEL vimos que la estabilidad política de los países centroamericanos es un factor a tener en cuenta.
3. Siguiendo en el PESTEL, la existencia de monopolios en telecomunicaciones como TELMEX es una amenaza aunque menor para el proyecto, al menos en la obtención de mejores precios en el ancho de banda, este mismo análisis se continuó en las 5 fuerzas de Porter, poder de los proveedores.
4. Si decidimos comercializar en lugar de desarrollar, nuestra posición de intermediario representa una amenaza en el mediano plazo.
5. PESTEL en su apartado tecnológico, nos hizo ver que existe una constante batalla contra la protección de la información que en ocasiones se va perdiendo contra los hackers.
6. Como cada día son más fáciles de usar las herramientas de desarrollo, y usando la técnica de las 5 fuerzas de Porter, podemos ver que la entrada de nuevos jugadores al mercado es una gran amenaza para este proyecto.
7. Piratería, es un mal muy arraigado dentro de la zona.

Fortalezas

1. Conocimiento sobre las nuevas tecnologías gratuitas, más 11 años de experiencia en el ramo tecnológico, de los cuales 6 fueron como desarrollador hasta llegar a un nivel sénior en desarrollo en soluciones web.
2. 5 años como administrador de proyectos y un MBA, me ha vuelto una combinación interesante donde tengo los conocimientos técnicos para crear aplicaciones, pero al mismo tiempo, tengo el enfoque de negocios, no solo me encierro como cualquier ingeniero de software en la tecnología, puedo tener un acceso mayor al “*big picture*”.
3. PESTEL, pensar en Centroamérica nos pone ante la fortaleza de hablar un mismo idioma y tener culturas similares.
4. Dados los conocimientos en el mercado, se puede obtener un bajo costo en el desarrollo, para empezar ahorrándonos las licencias usando software libre.
5. A pesar de ser un océano rojo, el segmento de mercado al que nos enfocaríamos no está tan competido.
6. El haber estado tanto años (desde 2003), trabajando en empresas transnacionales, me permite abrir la mente a otras formas de administración más creativa, más libre para los recursos, propiciar un ambiente de trabajo abierto, porque ya vi de primera mano que sí funciona.
7. Estrategia de publicidad usando internet para minimizar costos.
8. Modelo innovador de previsión de servicios con diferentes paquetes de ventas que se ajusten a las necesidades individuales.

Debilidades

1. En el análisis PESTEL se plantea que aun cuando la computación en nube es una moda, no llegará de la noche a la mañana, la infraestructura tecnológica apenas se está moviendo en esa dirección.
2. Si decidimos comercializar en lugar de desarrollar, entonces siguiendo las 5 fuerzas de Porter, incrementaríamos el nivel de influencia de los proveedores al posicionarnos como intermediarios.
3. Falta de conocimientos sobre la tecnología de empleados, empresarios y tomadores de decisiones en las PYMES.
4. Al usar un hosting subarrendado, en el potencial evento de una caída de los servidores, nuestro tiempo de respuesta podría ser terrible para nuestros clientes.
5. Desconfianza del usuario en el uso de productos no tangibles.

Oportunidades

1. En el PESTEL también se analizó que aun cuando existe un mercado en océano rojo en el mundo TI, nadie está realmente atacando a fondo las necesidades de pequeños y medianos empresarios de Centroamérica, es un mercado despreciado para los grandes.

2. En el PESTEL se encontró que la computación en nube es un mercado potencial estimado en 160 billones de dólares⁵
3. Tanto la técnica PESTEL como la de los *jetstreams* coinciden en que existe una moda de la computación en nube que puede ser un impulsor a favor de este proyecto.
4. El PESTEL también nos indica que los grandes de la industria TI (IBM, Yahoo, Google, Microsoft, Oracle, etc.), están invirtiendo millones en esta aventura llamada computación en nube, están además liberando su tecnología para que todo el mundo pueda aprovecharla.
5. Hay millones haciendo aplicaciones, así que porque no comercializar algunas de ellas en lugar de volver a desarrollarlas.
6. Oportunidad de diferenciación, ofrecer mayor seguridad que el resto de las compañías.
7. Las herramientas de desarrollo cada vez son más fáciles de usar.
8. Como se vio en el análisis de involucrados, al ser tecnologías abiertas, se crean sinergias de gente en cualquier parte del mundo que puede ayudarte tanto a desarrollar el software como a promocionarlo.
9. Dado el analfabetismo tecnológico podríamos ofrecer servicios adicionales de capacitación, instalación y asesoría para los empresarios.

⁵ Merrill Lynch, 2008, "The cloud wars: 100+ billion at stake", desde, <http://blog.muoncloud.com/2009/01/26/cloud-computing-market-size-forecasts/> (46)

10. Jetstream, crisis económica global, en medio de la crisis muchos empresarios de todos tamaños recurren a la eficientización de sus procesos para maximizar sus utilidades, la tecnología, es sin lugar a dudas, la primer idea que se les viene a la mente en aras de reducir costos de operación, incrementar visibilidad con el cliente y eficientar operaciones.
11. Análisis de los involucrados, nos muestra que universidades y gente recién graduada pueden representar una oportunidad para el negocio con la estrategia correcta.
12. Lograr un ambiente creativo y que sea flexible a nuevas tecnologías, si logramos crear una organización de este tipo, podremos tener una adaptabilidad mayor al cambio que nuestros competidores.
13. Tener en mente que el producto que vendemos no es únicamente el software, es el servicio, esta es la oportunidad de diferenciación clave.

¿Cuál es la ventaja de tener un FODA si la mayoría de lo que se plasma ya fue analizado en las otras técnicas?

La respuesta es muy simple, el FODA nos permite organizar todas estas ideas en fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades de forma que teniéndolas visualmente a la mano es clave para el desarrollo de la estrategia, el FODA es una entrada para las técnicas que siguen.

FODA Orientado a PYMES en México y Centroamérica.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia y conocimiento sobre las tecnologías gratuitas de desarrollo. • Bajos costos de desarrollo de software. • Experiencia tanto en el ámbito del desarrollo como en el de los negocios. • Atacar un segmento de mercado desatendido. • Tipo de administración de recursos humanos que permita la creatividad. • Mismo idioma y cultura que nuestro mercado meta global. • Marketing por internet. • Modelo innovador de servicios con diferentes paquetes de ventas que se ajusten a las necesidades individuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lentitud en la penetración de las nuevas tecnologías en los mercados sobre todo en nuestro mercado meta. • Falta de conocimiento tecnológico de empleados y tomadores de decisiones en las PYMES de México y Centroamérica. • Uso de infraestructura de hosting subarrendada puede causar pobres tiempos de respuesta en caso de contingencia. • Desconfianza del usuario en este tipo de productos no tangibles.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado PYME de México y Centroamérica desatendido por los grandes. • Mercado potencial de 160 billones de dólares. • <i>Jetstream</i> de la computación en nube. • Inversiones millonarias de los grandes en el desarrollo de tecnología libre. • Oportunidad de comercializar aplicaciones ya existentes. • Ofrecer mayor seguridad de datos que la competencia. • Herramientas de desarrollo cada vez mas fácil de usar. • Sinergias mundiales gracias a la tecnología. • Analfabetismo tecnológico ofrece oportunidad de ofrecer servicios colaterales para capacitación y asesoría de negocios y tecnología. • Crisis económica mundial ofrece oportunidades de entrar a empresas en busca de tecnología. • Trabajar con universidades y recién egresados puede convertirse en fortaleza. • Crear un ambiente creativo y flexible en la organización. • Vender no solo el software, el servicio al cliente es la clave. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio en las legislaciones de ventas por internet en los distintos países. • Falta de estabilidad política sobre todo en Centroamérica. • Monopolios en comunicaciones como TELMEX encarecen los servicios. • Si solo comercializamos aplicaciones existentes, la posición de intermediario es muy débil. • Hackers, perdidas de datos o infiltraciones de seguridad. • La facilidad en el uso de tecnologías de desarrollo propicia la entrada de nuevos jugadores en el mercado. • Piratería es un mal muy arraigado en la zona.

Figura 4.3 – FODA

Ahora es momento de llevar el FODA al siguiente nivel, la siguiente técnica ya nos empieza a desarrollar estrategias y planes de acción, relacionando las cuatro categorías del FODA, combinándolas y viendo cómo se complementan o como mitigar una amenaza, fortalecer una debilidad o incluso convertirlas en oportunidades.

		Internal factors		External factors			
		Fuerzas	Debilidades	Fuerzas	Debilidades		
		* Experiencia y conocimiento sobre las tecnologías gratuitas de desarrollo.	* Lentitud en la penetración de las nuevas tecnologías en los mercados sobre todo en nuestro mercado meta.	* Bajos costos de desarrollo de software.	* Falta de conocimiento tecnológico de empleados y tomadores de decisiones en las PYMES de México y Centroamérica.	* Experiencia tanto en el ámbito del desarrollo como en el de los negocios.	* Uso de infraestructura de hosting subarrendada puede causar pobres tiempos de respuesta en caso de contingencia.
Amenazas	* Cambio en las legislaciones de ventas por internet en los distintos países.	FA estrategias	AD estrategias	FA estrategias * Para poder mantener los bajos costos, una estrategia sería no limitar el desarrollo a un país, desarrollos globales minimizan el impacto de legislaciones arbitrarias.	AD estrategias	FA estrategias	AD estrategias * Contratar Hosting en otro país, la computación en nube permite estas opciones.
Oportunidades	* Mercado PYME de México y Centroamérica desatendido por los grandes.	FO estrategias * Usar dicha experiencia para acercar la tecnología al mercado desatendido.	OD estrategias * Campaña mercadológica inteligente para comunicar las posibilidades de la tecnología actual y como dicha tecnología puede ayudar a las PYMES.	FO estrategias	OD estrategias	FO estrategias * Acercar no solo las soluciones tecnológicas, sino soluciones de negocios completas, ofrecer servicios colaterales de administración de negocios.	OD estrategias
Oportunidades	* Mercado potencial de 160 billones de dólares.	FO estrategias * Crear un producto accesible usando este conocimiento para explotar este mercado potencial	OD estrategias	FO estrategias * Aun cuando los bajos costos nos pueden arrojar un buen margen, la estrategia debe ser rotación.	OD estrategias	FO estrategias * Ofrecer servicios adicionales orientados a asesorar el negocio de nuestro cliente. Ofrecer soluciones con sentido para el negocio.	OD estrategias
Amenazas	* Monopolios en comunicaciones como TELMEX encarecen los servicios.	FA estrategias * Conocimiento que puede servir para mover las tecnologías a otro país dentro de la nube.	AD estrategias	FA estrategias	AD estrategias	FA estrategias	AD estrategias * Invertir en infraestructura para tener un hosting propio.
Oportunidades	* Jetstream de la computación en nube.	FO estrategias * Colgarnos de esta moda para ofrecer productos de buena calidad y a un precio accesible para un mercado desatendido.	OD estrategias * Colgarnos de la publicidad hecha a este jetstream para capitalizar la publicidad de nuestros productos.	FO estrategias * Bajos costos nos permiten intentar ofrecer una mayor variedad de servicios o enfocarnos en competencias clave.	OD estrategias * Tanta publicidad en la computación en nube puede ser una oportunidad para poder hablar de nuestros productos con empresarios que nunca lo hubieran pensado antes.	FO estrategias * Llevar esta moda a un siguiente paso, no solo comprar tecnología por comprarla, comprarla porque te es útil.	OD estrategias * Rentar mas de un hosting para emergencias.
Amenazas	* Si solo comercializamos aplicaciones existentes, la posición de intermediario es muy débil.	FA estrategias * Posicionar nuestra marca, no las aplicaciones en sí.	AD estrategias * Esto nos ahorraría costos de desarrollo para enfocarnos en penetrar el mercado.	FA estrategias	AD estrategias * Posicionando la marca, y dada la falta de conocimiento tecnológico, el cliente nos buscaría a nosotros.	FA estrategias	AD estrategias
Oportunidades	* Inversiones millonarias de los grandes en el desarrollo de tecnología libre.	FO estrategias * Mantenerse al día en las nuevas tecnologías de información.	OD estrategias * Venderle al cliente no solo un sistema, la idea de que siempre estará a la vanguardia tecnológica sin invertir en investigación y desarrollo.	FO estrategias	OD estrategias * Quitarle un peso de encima al empresario, que se dedique a su negocio nosotros a proporcionarle herramientas tecnológicas de última generación.	FO estrategias	OD estrategias

		Internal factors		External factors			
		Fuerzas	Debilidades	Fuerzas	Debilidades		
		*Experiencia y conocimiento sobre las tecnologías gratuitas de desarrollo.	*Lentitud en la penetración de las nuevas tecnologías en los mercados sobre todo en nuestro mercado meta.	*Bajos costos de desarrollo de software.	*Falta de conocimiento tecnológico de empleados y tomadores de decisiones en las PYMES de México y Centroamérica.	*Experiencia tanto en el ámbito del desarrollo como en el de los negocios.	*Uso de infraestructura de hosting subarrendada puede causar pobres tiempos de respuesta en caso de contingencia.
Amenazas	* Hackers, pérdidas de datos o infiltraciones de seguridad.	FA estrategias * Maximizar esta fortaleza para prevenir ataques cibernéticos.	AD estrategias * Diseñar una estrategia para brindar seguridad de información a nuestro cliente y que esto no sea una piedra para alentar la penetración del mercado.	FA estrategias	AD estrategias	FA estrategias	AD estrategias * El uso de infraestructura subarrendada potencializa esta amenaza al no tener control sobre la seguridad de servidores rentados.
Oportunidades	* Oportunidad de comercializar aplicaciones ya existentes.	FO estrategias	OD estrategias	FO estrategias * Reduce desarrollos de costos prácticamente a 0.	OD estrategias	FO estrategias * Potencializar la asesoría de cómo la aplicación ayudará al negocio, vender el servicio complementario.	OD estrategias * La debilidad se potencializa, no solo no tenemos control del hosting, no tenemos control sobre fallas en la aplicación, el servicio de soporte y el poder de influencia sobre el proveedor tendrían que maximizarse.
Amenazas	* La facilidad en el uso de tecnologías de desarrollo propicia la entrada de nuevos jugadores en el mercado.	FA estrategias	AD estrategias	FA estrategias	AD estrategias	FA estrategias * Potencializar esta dualidad de conocimientos para dificultar la entrada de nuevos jugadores.	AD estrategias
Oportunidades	* Herramientas de desarrollo cada vez más fáciles de usar.	FO estrategias * Sacarle provecho a la experiencia para desarrollar mejores aplicaciones cada vez más fáciles de usar y más llamativas.	OD estrategias	FO estrategias	OD estrategias	FO estrategias	OD estrategias
Amenazas	* Piratería es un mal muy arraigado en la zona.	FA estrategias	AD estrategias	FA estrategias	AD estrategias	FA estrategias * Apoyarnos del concepto, no solo estas comprando un software, estas comprando un servicio completo e integrado para tu negocio.	AD estrategias
Oportunidades	* Sinergias mundiales gracias a la tecnología.	FO estrategias * Estar constantemente monitoreando el ambiente y las nuevas creaciones, facebook, twitter y como explotárlas.	OD estrategias	FO estrategias	OD estrategias	FO estrategias	OD estrategias
Oportunidades	* Crisis económica mundial ofrece oportunidades de entrar a empresas en busca de tecnología.	FO estrategias	OD estrategias	FO estrategias	OD estrategias * Aprovechar la crisis para vender la oportunidad de empezar a familiarizarse y hacer uso de las oportunidades que brinda la tecnología en las empresas.	FO estrategias	OD estrategias

		Internal factors		External factors			
		Fuerzas	Debilidades	Fuerzas	Fuerzas	Fuerzas	
		* Atacar un segmento de mercado desatendido.	* Desconfianza del usuario en este tipo de productos no tangibles.	* Tipo de administración de recursos humanos que permita la creatividad y flexibilidad.	* Mismo idioma y cultura que nuestro mercado meta global.	* Marketing por internet.	* Modelo innovador de servicios con diferentes paquetes de ventas que se ajusten a las necesidades individuales.
Amenazas	* Cambio en las legislaciones de ventas por internet en los distintos países.	FA estrategias * Cerrar el negocio en un país con altas restricciones o tasas hacendarias altas.	AD estrategias	FA estrategias * Explotar esta fortaleza para encontrar soluciones creativas a este amenaza.	FA estrategias	FA estrategias	FA estrategias
Oportunidades	* Mercado PYME de México y Centroamérica desatendido por los grandes.	FO estrategias * Especializarnos en este mercado, una empresa solo para PYMES.	OD estrategias * Una estrategia de comunicación que ayude a crear confianza en nuestro cliente, elegantes folletos, carpetas de la empresa fotos de instalaciones.	FO estrategias * Explotar esta fortaleza para conocer la mentalidad del empresario México-Centroamericano, ¿qué nos compra? ¿porqué nos compra?.	FO estrategias * Mostrar ser una empresa totalmente en línea y brindar la oportunidad a nuestro cliente de abrir nuevos canales de distribución en línea de sus productos.	FO estrategias * Conocer nuestro mercado al grado de ofrecer soluciones individuales a necesidades específicas del mercado más rentable.	
Amenazas	* Falta de estabilidad política sobre todo en Centroamérica.	FA estrategias	AD estrategias	FA estrategias * Tratar de buscar estrategias de adaptación o en su defecto cerrar el negocio en esa región, monitorear el ambiente económico-político-social de nuestros clientes.	FA estrategias	FA estrategias * Esta fortaleza puede ser fundamental en el caso de inestabilidad política, después de todo, incluso en tiempos de guerra, se puede hacer negocio.	
Oportunidades	* Mercado potencial de 160 billones de dólares.	FO estrategias * Segmentar desatendido del mercado como ventaja competitiva.	OD estrategias	FO estrategias * Explorar siempre nuevas ideas de productos propuestos por nuestros asociados.	FO estrategias * Potencial para entender mejor el mercado específico que los competidores.	FO estrategias * Flexibilidad, adaptación a necesidades.	
Oportunidades	* Jetstream de la computación en nube.	FO estrategias * Doble ataque, moda que todos quieren aprovechar, segmento de mercado que no está siendo atendido.	OD estrategias * Aprovechar el boom de la computación en nube para llegar a este mercado tan desconfiado.	FO estrategias	FO estrategias * Ofrecer computación en nube en nuestro idioma pensada para México-Centroamericanos.	FO estrategias * Computación en nube a tu medida y a tus necesidades.	
Amenazas	* Si solo comercializamos aplicaciones existentes, la posición de intermediario es muy débil.	FA estrategias	AD estrategias	FA estrategias	FA estrategias	FA estrategias * Enfocarnos en el desarrollo de servicios colaterales, complementarios para lograr preferencia del cliente.	

Oportunidades	* Inversiones millonarias de los grandes en el desarrollo de tecnología libre.	FO estrategias	OD estrategias	FO estrategias * Invertir en la capacitación y desarrollo de nuestro personal.	FO estrategias	FO estrategias	FO estrategias
Amenazas	* Hackers, pérdidas de datos o infiltraciones de seguridad.	FA estrategias	AD estrategias	FA estrategias * Construir dentro del código mecanismos creativos de defensa de la información.	FA estrategias * Protección de datos por idioma, los mejores hackers solo hablan inglés.	FA estrategias	FA estrategias
Oportunidades	* Oportunidad de comercializar aplicaciones ya existentes.	FO estrategias * Se convierte en debilidad, ya que una de las estrategias era el conocimiento sobre nuestro segmento, ahora dependeríamos del conocimiento de otros.	OD estrategias	FO estrategias	FO estrategias	FO estrategias	FO estrategias * Buscar las aplicaciones correctas para el cliente correcto. Crear un modelo híbrido, desarrollar aplicaciones en casa pero también comercializar existentes.

Internal factors	Fuerzas	Debilidades	Fuerzas	Fuerzas	Fuerzas	Fuerzas	
	* Atacar un segmento de mercado desatendido.	* Desconfianza del usuario en este tipo de productos no tangibles.	* Tipo de administración de recursos humanos que permita la creatividad y flexibilidad.	* Mismo idioma y cultura que nuestro mercado meta global.	* Marketing por internet.	* Modelo innovador de servicios con diferentes paquetes de ventas que se ajusten a las necesidades individuales.	
External factors							
Amenazas	* La facilidad en el uso de tecnologías de desarrollo propicia la entrada de nuevos jugadores en el mercado.	FA estrategias * Crear la competencia de entrar a mercados que los competidores no puedan atacar tan rápida y fácilmente.	AD estrategias	FA estrategias	FA estrategias * Explotar la similitud cultural para entorpecer la entrada de nuevos competidores.	FA estrategias	FA estrategias * Crear alianzas con competidores creativos que desarrollen productos novedosos.
Oportunidades	* Herramientas de desarrollo cada vez más fáciles de usar.	FO estrategias	OD estrategias	FO estrategias * Llegar a nuestros clientes con soluciones innovadoras apoyados en las nuevas tecnologías.	FO estrategias	FO estrategias	FO estrategias * Explotar las capacidades de las nuevas tecnologías para crear servicios y productos más llamativos a nuestros clientes.
Oportunidades	* Sinergias mundiales gracias a la tecnología.	FO estrategias	OD estrategias	FO estrategias * Home office, no limitarnos a tener empleados en un solo país.	FO estrategias	FO estrategias	FO estrategias

Oportunidades	* Crisis económica mundial ofrece oportunidades de entrar a empresas en busca de tecnología.	FO estrategias	OD estrategias * Ofrecer estas soluciones como ayuda indispensable en tiempos de crisis.	FO estrategias	FO estrategias	FO estrategias	FO estrategias
Oportunidades	* Trabajar con universidades y recién egresados puede convertirse en fortaleza.	FO estrategias	OD estrategias	FO estrategias * Ofrecer no un salario fuera de lo común, si no un ambiente donde aprender, donde tener libertad, donde autoadministrarte y donde escuchen tus ideas, crear sentido de pertenencia.	FO estrategias	FO estrategias	FO estrategias
Oportunidades	* Crear un ambiente creativo y flexible en la organización.	FO estrategias	OD estrategias	FO estrategias * Ofrecer no un salario fuera de lo común, si no un ambiente donde aprender, donde tener libertad, donde autoadministrarte y donde escuchen tus ideas, crear sentido de pertenencia.	FO estrategias	FO estrategias	FO estrategias

Figura 4.4 – Matriz extendida del FODA

Veamos algunos conceptos clave que se pueden desprender de esta matriz.

- La nube no solo nos permite ofrecer productos y servicios en cualquier parte del mundo, nos permite librarnos de monopolios (TELMEX), legislaciones hacendarias o políticas inconvenientes, falta de recursos humanos e incluso inestabilidad política, podemos tener el *hosting*, el desarrollo y la comercialización prácticamente en cualquier parte del mundo.
- Uso de tecnologías de desarrollo gratuitas.
- El bajo costo de desarrollo podría ser otra competencia clave pero se visualiza como un arma de dos filos.
- Las PYMES en México, pero sobre todo en Centroamérica están desatendidas en la parte de tecnología de vanguardia para el negocio, existe una gran oportunidad, pero se tienen que desarrollar las estrategias y competencias claves adecuadas para llegar a este mercado, considerando aspectos culturales y la falta de conocimiento tecnológico.

- La mercadotecnia será fundamental para comunicar nuestras soluciones, crear confianza y ganar la oportunidad de servir a nuestros clientes.
- Crear servicios colaterales, no solo vender la aplicación vender una solución de negocio, esta es una estrategia de diferenciación, ofrecer tendencias de consumo, panoramas de explotación de las redes sociales, mejora de procesos, ventas en línea.
- Crear un fuerte soporte técnico al cliente, también como estrategia de diferenciación, la mayoría de las empresas que hacen aplicaciones tienen poco o nulo soporte al usuario.
- Especializarnos en el mercado PYME se convertirá en una competencia clave de esta empresa.
- Flexibilidad en cómo ofrecemos el producto, plan de ventas y plan de servicios individualizado y adecuado a cada cliente puede ser una competencia clave dependiendo del costo.
- Una estrategia de administración de recursos humanos de vanguardia, sin horarios, sin oficinas, total libertad, trabajo por objetivos, para promover un ambiente creativo, adaptable al cambio, siempre buscando que el recurso aprenda, buscando crear un sentido de pertenencia a un objetivo noble como es acercar la tecnología a nuestra gente.
- Colgarnos del *jetstream* que es, hoy en día, la computación en nube para abrirnos mercado, convertirnos en los expertos en la nube para PYMES.

- No perder de vista que podemos comercializar no solo las aplicaciones que nosotros desarrollemos, podemos comercializar cualquier cosa de la nube, crear alianzas estratégicas con ciertos desarrolladores y explotar las redes sociales a nuestro favor.
- La protección de datos es una competencia clave a desarrollar, sobre todo considerando la vulnerabilidad de rentar servidores en empresas dedicadas al *hosting*.
- Mantenerse siempre a la vanguardia en los cambios tecnológicos, políticos, económicos que pueden influenciar a la compañía no solo como amenazas sino, también buscando oportunidades.
- Capitalizar la crisis económica como una corriente a favor para incursionar en mercados cerrados como las PYMES (cambiar la mentalidad de, he sobrevivido bien hasta el día de hoy sin tecnología puedo continuar sin ella).
- Ofrecer tecnologías innovadoras, llamativas para nuestro cliente, fáciles de usar.

En la siguiente tabla analizamos más a fondo los conceptos obtenidos de la matriz FODA, esto nos servirá como entrada principal para la técnica de competencias clave.

Generación de acciones a emprender por		Ámbito interno			
		Fortalezas	Debilidades	¿Hasta qué punto y de qué modo las fortalezas permiten controlar las debilidades?	
		<p>Fortalezas</p> <p>Bajo costo de desarrollo e inversión / Mercado meta / Marketing / Buen Manejo financiero / Visión estratégica en recursos tecnológicos y nuevas necesidades de usuarios / Flexibilidad de Adaptación / Ambiente creativo / Diversificación / Innovación / Experiencia / Satisfacción de Recursos Humanos.</p>	<p>Debilidades</p> <p>- Caída de servidores. - Pérdida de información. - Desconfianza del usuario. - Analfabetismo Tecnológico. - Pender control sobre la información. - Monopolio de proveedor de internet.</p>	<p>Pienso que la gama de aplicaciones, la facilidad para usarse, la utilidad que el usuario pueda obtener del servicio, el bajo costo y promoviendo el uso y capacitación para la implementación de estas herramientas de cierto modo nos ayudaría controlar las debilidades.</p>	
		<p>¿Cómo maximizar las fortalezas?</p> <p>Una vez que comienza a funcionar y empezamos a ver resultados gratos en nuestros clientes, promocionar más el servicio e innovar en aplicaciones de tal manera que no quedemos fuera.</p>	<p>¿Cómo minimizar las debilidades?</p> <p>Ofreciendo un sistema amigable, que permita al usuario conocerlo de manera rápida y sobre todo que satisfaga sus necesidades.</p>		
Ámbito externo	<p>Oportunidades</p> <p>- Mercado potencial de mas de 160 billones de dólares. - Elección de servicios y aplicaciones. - Tendencias de modernización. - Olvido de que existen países con tecnología casi nula. - Rediseño de Tecnología. - Mercado meta al que va dirigido. - Falta de visión y promoción de la innovación</p>	<p>¿Cómo maximizar las oportunidades?</p> <p>A través de una estrategia de mercado que nos permita posicionarnos, y una vez logrado, continuar innovando y llegando a esos sitios que caezcan de éste tipo de tecnología.</p>	<p>¿Cómo utilizar las fortalezas para sacar provecho a las oportunidades?</p> <p>Pienso que el bajo costo de desarrollo, el las condiciones del mercado y la flexibilidad de adaptación nos permite llegar más fácil al sector potencial, tomando en cuenta que la tendencia de modernización cada vez es más necesaria y práctica en el funcionamiento de l negocio.</p>	<p>¿Cómo corregir las debilidades sacando provecho de las oportunidades?</p> <p>El rediseño tecnológico, la falta de visión y el mercado potencial, puede ser factores importantes para contrarrestar el efecto de las amenazas, y de cierta manera enfocar la atención del cliente en los beneficios que puede obtener y no en los riesgos que pueda correr .</p>	
	<p>Amenazas</p> <p>- Surgimiento de tecnologías demasiado sencillas. / Entrada de los grandes en el mercado. / Herramientas de seguridad críticas. / Aparición de muchos competidores. / Nuevos egresados en sistemas que incursionen en éste mercado. / Falta de legislación normativa y fiscal. / Monopolio de proveedores.</p>	<p>¿Cómo minimizar las amenazas?</p> <p>Sin duda alguna la innovación en creación de aplicaciones atractivas y útiles para el mercado y sobre todo el contar con herramientas de seguridad que generen confianza, nos ayudarán de cierta manera a minimizarlas. Por otra parte creando un ambiente laboral de calidad humana y profesional para nuestros programadores.</p>	<p>¿Cómo utilizar las fortalezas para minimizar las amenazas?</p> <p>Mediante la visión y planeación estratégica, explotándolas de tal manera que nos permitan reducir riesgos estando preparados para enfrentar las amenazas y sus consecuencias.</p>	<p>¿Cómo minimizar las debilidades y las amenazas?</p> <p>El tipo de mercado que vamos a atacar, y de cierta manera el ser pioneros nos permite posicionarnos y apoyados en la innovación contamos con factores claves que serían de gran ayuda para minimizar debilidades y amenazas.</p>	
	<p>¿Hasta qué punto y de que modo las oportunidades permiten minimizar las amenazas?</p> <p>En que la visión nos permita convertir oportunidades en fortalezas, si logramos posicionarnos en el mercado meta y contamos con un rediseño eficiente y una apropiada promoción de innovación, podríamos minimizar el efecto de amenazas.</p>				

Tabla 4.5 – FODA extendido

4.6 Competencias clave

Muchos confunden el objetivo de esta técnica, el objetivo no es crear competencias claves, es identificarlas.

“La idea de competencias clave es una de las más importantes en los negocios, incluso es un concepto crítico detrás del *outsourcing*, donde las empresas identifican en qué se deben enfocar y contratar a terceros para ocuparse de todas las demás necesidades de la organización.

Con esta técnica, podremos concentrar los esfuerzos en áreas que realmente importen para nuestros clientes, por lo que podremos visualizar objetivos y recompensas para crear este conocimiento dentro de la empresa.

El punto de inicio para entender las competencias clave, es entender la necesidad de negocio que los clientes valoran y por lo que te contratan. Negocios sin habilidades que lo diferencien están condenados a la guerra de precios, lo único que pueden hacer para diferenciarse es reducir su precio con respecto a los demás. En cambio, si puedes ofrecer algo único, que sea atractivo para tu mercado, los clientes se inclinarán por tus productos y estarán dispuestos a pagar más dinero por ellos.

Como lo indican C.K. Prahalad y Gary Hamel⁶, este análisis es una de las fuentes de individualismo empresarial más importantes, para identificar cosas que una compañía puede hacer bien, que nadie más pueda copiar lo suficientemente rápido para crear competencia. En su artículo, usan empresas que hoy en día están olvidadas, como NEC, Canon y Honda, que tuvieron una clara idea de en qué eran buenos y empezaron a crecer rápidamente, pero, debido a que se enfocaron en esas

⁶ C.K. Prahalad y Gary Hamel, 1990, *The core competence of the corporation*. (47)

competencias clave y únicamente trabajaron en reforzarlas, el punto clave es no perder de vista que esta técnica es parte de la ecuación, pero, por más atractivo que parezca, no puedes basarte únicamente en competencias clave ya que el mercado cambiante puede ocasionar que competencias atractivas para un cliente dejen de serlo en el corto, mediano o largo plazo.”⁷

Descripción de la competencia	Valiosas Permite nuevas oportunidades del mercado	Raros, únicos o escasos Específicos de la empresa difíciles de obtener en el mercado	Inimitables Difíciles de copiar por la competencia	Estrategia para alcanzar esta competencia.
<i>Especialistas en tecnologías relacionadas con la nube.</i>	Si , existe un mercado que demanda tecnología de este tipo.	Si , con la estrategia de ir a las PYMES de México y Centroamérica si se convierte en una competencia rara.	No , no es difícil de imitar, por el contrario existe mucha información disponible al respecto.	Invirtiendo en buenos asociados, con experiencia en su ramo, aprendiendo de la experiencia, importante dejar conocimientos en la empresa y no solo en los asociados.
<i>Permanecer a la vanguardia en tecnologías nuevas</i>	Si , muy valiosa, indispensable para seguir en el juego.	No , otras empresas estarán invirtiendo en lo mismo.	No , aunque si genera un costo lo que causa una estrategia de reinversión de utilidades como una de las claves de éxito.	Capacitación continua de nuestros asociados, promover el uso de tecnologías nuevas para hacer pruebas. Invertir en investigación y desarrollo. Reutilización de código, no reinventar la rueda.
<i>Especialistas en PYMES de México y Centroamérica.</i>	Si , Altamente valiosa si logramos esta competencia tendremos un diferenciador clave	Si , una empresa de tecnología especializada en PYMES de México y Centroamérica, que visualice a su mercado como competencia clave y con visión de expansión a Centroamérica es muy rara.	Si , dado que es una competencia que te da la experiencia no es fácil de imitar ni mucho menos rápida de imitar.	Análisis detallados de nuestros clientes, sus negocios, sus necesidades. Encuestas. Análisis de que les gusta y que no de nuestros servicios.
<i>Especialistas en dar soluciones de negocio y no solo software.</i>	Si , se podría diferenciar nuestra empresa si logramos combinar la tecnología con soluciones que sean valiosas para el negocio de nuestros clientes.	Si , hay muchas empresas que se dicen proveedoras de soluciones empresariales, pero que realmente solo dan más dolores de cabeza que soluciones.	Si , si de verdad logramos esta competencia y para el mercado meta, si sería muy difícil de imitar.	Analizando a nuestros clientes a detalle, aprendiendo con la experiencia. Utilizando conocimientos no solo técnicos sino de negocios.

⁷ Mindtools, tomado el 22 de Marzo de 2011, desde http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_94.htm (48)

Descripción de la competencia	Valiosas Permite nuevas oportunidades del mercado	Raros, únicos o escasos Específicos de la empresa difíciles de obtener en el mercado	Inimitables Difíciles de copiar por la competencia	Estrategia para alcanzar esta competencia.
<i>Desarrollar mecanismos de publicidad inteligentes y orientados al mercado meta.</i>	Si , Inversiones inteligentes en publicidad dados los recursos limitados, son muy importantes para llegar al mercado meta.	No , hay empresas que hacen un uso muy importante de la publicidad.	Si , especialmente si logramos crear canales de comunicación enfocados en PYMES.	El conocimiento de nuestros clientes nos brindara la posibilidad de analizar qué medios de comunicación son los más efectivos.
<i>Explotación de las redes sociales en favor de nuestros clientes.</i>	Si , existen muchas formas de explotar las redes sociales no solo para publicitar nuestros productos y los de nuestros clientes, también para venderlos.	Si , si se combina con el hecho que es un servicio específico para PYMES no hay en el mercado algo así.	No , una vez que un competidor analice los mecanismos de aprovechamiento de las redes sociales surgirán competidores.	Obtener conocimientos sobre desarrollo de aplicaciones en Facebook, acercarse a empresas expertas en el ramo de publicidad en línea.
<i>Soporte técnico de primera calidad.</i>	Si , debido a la importancia que llegarían a tener aplicaciones de negocios, la disponibilidad 24X7 y un buen soporte son muy valiosos.	Si , nuevamente considerando el segmento de PYMES, normalmente el soporte otorgado a este tipo de empresa es pobre.	Si , dado los altos costos que genera un soporte técnico de calidad no es tan fácil de imitar.	Una estrategia financiera de re-inversión de utilidades es crítica para desarrollar esta competencia, si solo si, resulta rentable.
<i>Organización flexible adaptable al cambio.</i>	Si , una empresa que logra ser flexible y adaptable incrementa sus posibilidades de supervivencia.	Si , son pocas las empresas que realmente tienen una flexibilidad y adaptabilidad rápida.	Si , la flexibilidad y adaptación al cambio requiere una filosofía y cultura organizacional orientada a eso, es muy difícil copiar un esquema de este tipo sobre todo en empresas ya establecidas.	Viviendo y buscando el cambio constante, retos nuevos, implementando estos valores en la cultura de la organización.
<i>Reinversión de utilidades en puntos estratégicos clave.</i>	Si , es una competencia clave para cualquier organización aunque no es tan fácil llevarla a cabo en la vida real dada la dificultad de identificar lo que sí es clave en una empresa.	Si , sobre todo en México y Centroamérica la mayoría de las empresas son exprimidas hasta que mueren.	Si , al igual que la anterior esto tiene que ser una filosofía, un valor organizacional de no exprimir las ganancias, sino, reinvertir siempre en mejoras para la empresa.	Las inversiones más importantes serían entrenamiento de nuestros asociados, infraestructura (comprar nuestro propio hosting, y nuestro propio edificio), Soporte técnico e investigación y desarrollo de nuevos productos.
<i>Administración de recursos humanos que promueva un ambiente creativo y compromiso de los empleados.</i>	Si , hoy más que nunca se enfatiza la necesidad de tener asociados comprometidos con el éxito de la organización, un estilo de administración que propicie ese compromiso se vuelve crítico.	Si , dentro de México y Centroamérica, el estilo administrativo jerárquico ha probado una y otra vez estar equivocado por eso la mayoría de los recursos más talentosos hoy en día se encuentra en transnacionales y no en empresas mexicanas.	Si , este también es un valor dentro de la empresa, no ver a los asociados como empleados flojos que tienes que estar encima de ellos.	Administración basada en objetivos, no horarios, no oficina (<i>home office</i>), pero eso si pobre de ti si al tener esta libertad no haces tus entregas en tiempo y con la calidad esperada. Escuchar al asociado sus ideas de mejora, sus ideas de nuevos productos verlo como un socio y no como un empleado.

Descripción de la competencia	Valiosas Permite nuevas oportunidades del mercado	Raros, únicos o escasos Específicos de la empresa difíciles de obtener en el mercado	Inimitables Difíciles de copiar por la competencia	Estrategia para alcanzar esta competencia.
<i>Análisis y entendimiento pleno del ambiente no solo de la industria TI, el ambiente económico global en general.</i>	Si , especialmente valioso para la toma de decisiones y formulación de estrategias.	No , hay empresas que están invirtiendo millones para este objetivo.	No , aun cuando también es un cambio en la organización este no es tan tremendamente complejo de realizar para un competidor.	Manteniendo un ojo al gato y otro al garabato, no quitar la vista de las operaciones y estados financieros, pero tampoco de los movimientos no solo de la industria TI, de cualquier industria, economía, país.
<i>Seguridad de la información.</i>	Si , la seguridad de la información es clave para crear confianza en nuestra relación con los clientes.	No , las grandes empresas tienen mecanismos de seguridad muy avanzados	No , existen muchas herramientas disponibles hoy en día que prevén este tipo de ataques cibernéticos.	Construir seguridad de la información desde el código y conseguir nuestro propio hosting son las claves para lograr esta competencia.
<i>Fuerza de ventas orientada a satisfacer las necesidades del cliente y no vender por vender.</i>	Si , en varias empresas los vendedores son agresivos y orientados a las ventas, sin interesarse realmente si el producto cubre o no las necesidades del cliente.	Si , especialmente proveedores de PYMES están muy enfocados a las ventas.	Si , cambio cultural y de valores de una organización que no es tan fácil de imitar.	Pagar no por venta, una parte por venta y la otra después del éxito del proyecto de implementación con ese cliente y la continuidad de ese negocio en la empresa.
<i>Capacidad de expansión a Centroamérica.</i>	Si , en un mundo globalizado se tiene accesos a mercados en todo el mundo y no solo en tu país, no tener una visión global puede causar serios problemas a una organización.	Si , aun cuando las empresas TI, especialmente las especializadas en la nube tienen una visión global la mayoría está enfocada en los grandes clientes, no en PYMES de Centroamérica.	No , si se encuentra con que el mercado es grande y rentable tendremos competidores en el corto plazo.	Orientado el plan de negocios desde un inicio con vistas de cubrir no únicamente el mercado mexicano, el centroamericano.
<i>Bajo costo de desarrollo.</i>	Si , siempre y cuando eso no genere productos de baja calidad.	No , con tanta oferta de soluciones abiertas, los costos del desarrollo de software han bajado drásticamente.	No , las soluciones gratuitas están a disposición de quien quiera usarlas.	Usando tecnologías de desarrollo gratuitas, reutilizando código.
<i>Flexibilidad e innovación en formas de pago y paquetes atractivos para nuestros clientes.</i>	Si , la mejor forma de acercarnos a nuestros clientes es con opciones, sobre todo con la mentalidad del empresario mexicano, una estrategia de ventas y comercialización es clave.	Si , los productos para PYMES siguen el esquema tradicional de licencias de software.	No , una vez que el competidor se dé cuenta que esta es una competencia clave imitará las estrategias de venta más exitosas.	Creando un sistema de pagos por uso del sistema, por hora, semana, día, mes o año, o incluso el uso gratuito y cobrarle por venta realizada o incremento en sus ventas totales. Creatividad en la estrategia de ventas.
<i>Posicionar la marca de forma que podamos comercializar otras soluciones no solo las hechas en</i>	Si , para la organización contar con una marca reconocida en el mercado es fundamental.	No , en la actualidad hay marcas posicionadas como Computación en acción, Hildebrando, entre otras.	Si , lograr posicionar una marca no es asunto de un par de días, ni tampoco es barato.	Ofreciendo productos de calidad que de verdad cubran las necesidades de nuestros clientes. Estrategia de mercadeo inteligente.

Descripción de la competencia	Valiosas Permite nuevas oportunidades del mercado	Raros, únicos o escasos Específicos de la empresa difíciles de obtener en el mercado	Inimitables Difíciles de copiar por la competencia	Estrategia para alcanzar esta competencia.
<i>casa.</i>				
<i>Facilitar datos críticos para nuestro cliente que ayude en su toma de decisiones, por ejemplo, tendencias de consumo.</i>	Si , el otorgarle al cliente datos que le permitan tomar decisiones para su negocio es muy valioso.	Si , cada vez más las soluciones empresariales están enfocadas en cubrir todas las necesidades en lugar de especializarse en alguna parte crítica del negocio.	Si , requiere un amplio conocimiento del negocio del cliente para poder determinar cuál es la información clave.	Incluyendo análisis y tendencias de consumo, análisis del cliente de nuestro cliente, no desarrollar la aplicación con lo que nosotros creemos es útil, tener una visión holística sobre las necesidades reales de nuestro mercado meta.

Tabla 4.1 – Competencias clave

¿Qué obtenemos de esta técnica?

Una vista clara de cuáles son las competencias críticas y por ende las estrategias claves que tenemos que desarrollar, una forma de analizar y priorizar la estrategia de la empresa, veamos después del análisis qué estrategias nos resultan las más importantes.

Competencias con tres afirmaciones en la técnica:

- 1) Especialistas en PYMES de México y Centroamérica.
- 2) Especialistas en dar soluciones de negocio y no solo software.
- 3) Soporte técnico de primera calidad.
- 4) Organización flexible adaptable al cambio.
- 5) Reinversión de utilidades en puntos estratégicos clave.
- 6) Administración de recursos humanos que promueva un ambiente creativo y compromiso de los empleados.

- 7) Fuerza de ventas orientada a satisfacer las necesidades del cliente y no vender por vender.
- 8) Facilitar datos críticos para nuestro cliente que ayude en su toma de decisiones, por ejemplo, tendencias de consumo.

Competencias con 2 afirmaciones en la técnica:

- 1) Especialistas en tecnologías relacionadas con la nube.
- 2) Desarrollar mecanismos de publicidad inteligentes y orientados al mercado meta.
- 3) Explotación de las redes sociales en favor de nuestros clientes.
- 4) Capacidad de expansión a Centroamérica.
- 5) Flexibilidad e innovación en formas de pago y paquetes atractivos para nuestros clientes.
- 6) Posicionar la marca de forma que podamos comercializar otras soluciones no solo las hechas en casa.

Finalmente competencias con una sola afirmación:

- 1) Permanecer a la vanguardia en tecnologías nuevas.
- 2) Análisis y entendimiento pleno del ambiente no solo de la industria TI, el ambiente económico global en general.

3) Seguridad de la información.

4) Bajo costo de desarrollo.

Aun cuando esta técnica termina categorizando las competencias clave, aun no podemos decir a ciencia cierta cuáles serían críticas o no para el negocio, es un primer paso en esa dirección pero es con el *balance scorecard* con la técnica que terminaremos de definir las estrategias y competencias clave para la idea de negocio.

4.7 Análisis de escenarios

“El análisis de escenarios es un nombre elegante que se le da a un proceso muy lógico y sensible, conocido en inglés como la técnica “what-if”, lo que implica echar un vistazo al futuro anticipar posibles eventos, escenarios o cambios y analizar qué le pasaría a la compañía como resultado de dichos factores. Siendo el objetivo la planeación para minimizar los riesgos pero también para maximizar las oportunidades.”⁸

“Esta técnica fue desarrollada durante la guerra fría como una forma de considerar qué podría pasar si se desarrollaba una guerra nuclear. Esta aproximación fue usada en el mundo corporativo por primera vez en el departamento de planeación de Royal Dutch/Shell para responder a la crisis petrolera de 1973.”⁹

⁸ Centro de recursos gratuitos para estrategias y planeación de negocios, Abril 1 2011, desde, <http://work911.com/planningmaster/faq/scenarioplanning.htm> (49)

⁹ Enciclopedia gratuita del comercio electrónico, Abril 1 2011, desde, <http://ecommerce.hostip.info/pages/919/Scenario-Planning-HISTORY-SCENARIO-PLANNING.html> (50)

Competidores enfocados a otros mercados o les falta estrategia

B a j a A c e p t a c i ó n	<p>Escenario 2 Competidores mal enfocados, Alta aceptación de la tecnología Mucho mercado y pocos competidores enfocados a él, las Pymes del tercer mundo son olvidadas por los competidores lo que permite tener un cuasi monopolio, además nos encontramos con una alta aceptación lo que se refleja en altas ventas.</p> <p>Oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rápido crecimiento y dinero para re-inversión. - Posibilidades de expansión a otros países. - Posibilidades de expandir el portafolio de productos. - Posicionarnos antes de que llegue la competencia. <p>Riesgos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrada de nuevos competidores. - Soberbia, confianza en que nuestro mercado no cambiara. - Malas inversiones, invertir en lo que el cliente NO quiere. 	<p>Escenario 1 Competidores peligrosos, Alta aceptación La gente se da cuenta de que necesita invertir en TI, el mercado crece exponencialmente, lo que causa la aparición de muchos competidores altamente calificados.</p> <p>Oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear alianzas con competidores. - Lograr una diferenciación valiosa a nuestros clientes. <p>Riesgos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ser superados por nuestros competidores. - Falta de crecimiento, ciclo vicioso, no hay dinero para invertir en competencias clave y los competidores ganan cada vez mas mercado. - Quiebra. 	A l t a A c e p t a c i ó n
	d e l a T e c n o l o g í a	<p>Escenario 3 Competidores mal enfocados, Baja aceptación de la tecnología Aquí, los competidores no están enfocados en Pymes del tercer mundo, el mercado potencial existe, pero nos topamos una y otra vez con la falta de interés en TI de vanguardia, por miedo o desconocimiento, nos enfrentamos a falta de personas capacitadas en el uso de internet de dichas Pymes.</p> <p>Oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear un mercado potencial con baja competencia. - Posicionarnos antes de que llegue la competencia. - Ayudar de verdad a nuestros clientes. <p>Riesgos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrada rápida de nuevos competidores antes de estar bien posicionados. - No lograr crear la necesidad del producto en el cliente. - Bajo crecimiento. 	

Entrada de demasiados competidores en el mismo mercado y de alto rendimiento

Figura 4.6 – Análisis de escenario competidores en el mercado vs nivel de aceptación de la tecnología.

Competidores enfocados a otros mercados o les falta estrategia

<p>B a j a A c e p t a c i ó n</p>	<p>Escenario 2 Competidores mal enfocados, Alta aceptación de la tecnología Competencias clave en este escenario. - Organización flexible adaptable al cambio. - Reinversión de utilidades en puntos estratégicos clave. - Administración de recursos humanos que promueva un ambiente creativo y compromiso de los empleados. - Capacidad de expansión a Centroamérica. - Posicionar la marca de forma que podamos comercializar otras soluciones no solo las hechas en casa. - Permanecer a la vanguardia en tecnologías nuevas. - Análisis y entendimiento pleno del ambiente no solo de la industria TI, el ambiente económico global en general.</p> <p>Rendimiento potencial: Alto. Probabilidades de supervivencia: Altas.</p>	<p>Escenario 1 Competidores peligrosos, Alta aceptación Competencias clave en este escenario. - Organización flexible adaptable al cambio. - Administración de recursos humanos que promueva un ambiente creativo y compromiso de los empleados. - Especialistas en PYMES de México y Centroamérica. - Especialistas en dar soluciones de negocio y no solo software. - Posicionar la marca de forma que podamos comercializar otras soluciones no solo las hechas en casa. - Flexibilidad e innovación en formas de pago y paquetes atractivos para nuestros clientes. - Bajo costo de desarrollo.</p> <p>Rendimiento potencial: Bajo. Probabilidades de supervivencia: Medias.</p>	<p>A i t a A c e p t a c i ó n</p>
	<p>d e l a T e c n o l o g í a</p>	<p>Escenario 3 Competidores mal enfocados, Baja aceptación de la tecnología Competencias clave en este escenario. - Desarrollar mecanismos de publicidad inteligentes y orientados al mercado meta. - Flexibilidad e innovación en formas de pago y paquetes atractivos para nuestros clientes. - Administración de recursos humanos que promueva un ambiente creativo y compromiso de los empleados. - Capacidad de expansión a Centroamérica.</p> <p>Rendimiento potencial: Alto. Probabilidades de supervivencia: Altas.</p>	

Entrada de demasiados competidores en el mismo mercado y de alto rendimiento

Figura 4.6a – Análisis de escenario competidores en el mercado vs nivel de aceptación de la tecnología.

Crisis financiera

B a j a A e p t a d e I a T e c n o l o g i a	<p>Escenario 2 Baja crisis, Alta aceptación de la tecnología Junto con el escenario 1, estos serian las mejores combinaciones, si bien aquí no habría urgencia de las PYMES por invertir en tecnología al haber dinero en el mercado podrían abrirse oportunidades de nuevos negocios.</p> <p>Oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rápido crecimiento y dinero para re-inversión. - Posibilidades de expansión a otros países. - Posibilidades de expandir el portafolio de productos. <p>Riesgos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Entrada de nuevos competidores. - Soberbia, confianza en que nuestro mercado no cambiara. - Malas inversiones, invertir en lo que el cliente NO quiere. - No lograr posicionar la marca. 	<p>Escenario 1 Alta crisis, Alta aceptación Contra lo que se pudiera pensar este escenario es muy favorable ya que la alta aceptación en tiempo de crisis causará mayores inversiones de las PYMES en tecnología.</p> <p>Oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear alianzas con competidores. - Rápido crecimiento, dinero para re-inversión. - Posibilidades de expandir el portafolio de productos - Posibilidades de expansión a otros países. - Apoyos de gobierno, medidas anticrisis. <p>Riesgos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Perder clientes porque quiebran. - No lograr ofrecer soluciones útiles al negocio del cliente. 	A J t a A c e p t a d e I a T e c n o l o g i a
	<p>Escenario 3 Baja crisis, Baja aceptación de la tecnología Este es el peor escenario, las PYMES no están motivadas a usar tecnología ya que no hay crisis.</p> <p>Oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crear un mercado potencial con baja competencia. <p>Riesgos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - No lograr crear la necesidad del producto en el cliente. - Bajo crecimiento. - Quiebra 	<p>Escenario 4 Alta crisis, baja aceptación Tampoco es un buen escenario, sin embargo el <u>jetstream</u> de la alta crisis puede ayudarnos a crear mercado.</p> <p>Oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Picar piedra hasta abrir nuevos mercados. - Apoyos del gobierno anticrisis. <p>Riesgos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bajo crecimiento. - Quiebra. - No lograr crear la necesidad del producto en el cliente. - Perder clientes porque quiebran, 	

Crisis financiera

Figura 4.7 – Análisis del escenario crisis financiera vs nivel de aceptación de la tecnología.

Crisis Financiera			
B a j a A c c e p t a c i ó n d e l a T e c n o l o g í a	<p>Escenario 2 Baja crisis, Alta aceptación de la tecnología Competencias clave en este escenario.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reversión de utilidades en puntos estratégicos clave. - Administración de recursos humanos que promueva un ambiente creativo y compromiso de los empleados. - Capacidad de expansión a Centroamérica. - Posicionar la marca de forma que podamos comercializar otras soluciones no solo las hechas en casa. - Permanecer a la vanguardia en tecnologías nuevas. - Análisis y entendimiento pleno del ambiente no solo de la industria TI, el ambiente económico global en general. <p>Rendimiento potencial: Alto. Probabilidades de supervivencia: Altas.</p>	<p>Escenario 1 Alta crisis, Alta aceptación Competencias clave en este escenario.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organización flexible adaptable al cambio. - Administración de recursos humanos que promueva un ambiente creativo y compromiso de los empleados. - Especialistas en PYMES de México y Centroamérica. - Especialistas en dar soluciones de negocio y no solo software. - Posicionar la marca de forma que podamos comercializar otras soluciones no solo las hechas en casa. - Flexibilidad e innovación en formas de pago y paquetes atractivos para nuestros clientes. - Bajo costo de desarrollo. - Facilitar datos críticos para nuestro cliente que ayude en su toma de decisiones, por ejemplo, tendencias de consumo. <p>Rendimiento potencial: Alto. Probabilidades de supervivencia: Altas.</p>	A l t a A c c e p t a c i ó n d e l a T e c n o l o g í a
	<p>Escenario 3 Baja crisis, Baja aceptación de la tecnología Competencias clave en este escenario.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar mecanismos de publicidad inteligentes y orientados al mercado meta. - Flexibilidad e innovación en formas de pago y paquetes atractivos para nuestros clientes. - Administración de recursos humanos que promueva un ambiente creativo y compromiso de los empleados. - Capacidad de expansión a Centroamérica. <p>Rendimiento potencial: Bajo. Probabilidades de supervivencia: Bajas.</p>	<p>Escenario 4 Alta crisis, baja aceptación Competencias clave en este escenario.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Especialistas en PYMES de México y Centroamérica. - Especialistas en dar soluciones de negocio y no solo software. - Bajo costo de desarrollo. - Flexibilidad e innovación en formas de pago y paquetes atractivos para nuestros clientes. <p>Rendimiento potencial: Bajo. Probabilidades de supervivencia: Bajas.</p>	d e l a T e c n o l o g í a
Crisis Financiera			

Figura 4.7a – Análisis del escenario crisis financiera vs nivel de aceptación de la tecnología.

En esta técnica podemos obtener varias cosas, primero, aun cuando estamos visualizando varios escenarios no es posible planear para todos, en este caso para este trabajo nosotros partimos de las premisas que los competidores están mal enfocados con respecto al mercado PYME de México y sobre todo de Centroamérica y planearemos para alta y baja aceptación de la tecnología, así mismo partimos de que hay crisis financiera, por lo que también solo nos quedan dos escenarios, crisis financiera con alta o baja aceptación de la tecnología.

A su vez esta técnica nos ayuda a identificar las competencias claves en los escenarios sobre los que se desarrollara el plan de negocios siendo dichas competencias:

- 1) Organización flexible adaptable al cambio.
- 2) Reinversión de utilidades en puntos estratégicos clave.
- 3) Administración de recursos humanos que promueva un ambiente creativo y compromiso de los empleados.
- 4) Capacidad de expansión a Centroamérica.
- 5) Posicionar la marca de forma que podamos comercializar otras soluciones no solo las hechas en casa.
- 6) Permanecer a la vanguardia en tecnologías nuevas.
- 7) Análisis y entendimiento pleno del ambiente no solo de la industria TI, el ambiente económico global en general.
- 8) Desarrollar mecanismos de publicidad inteligentes y orientados al mercado meta.
- 9) Flexibilidad e innovación en formas de pago y paquetes atractivos para nuestros clientes.
- 10) Especialistas en PYMES de México y Centroamérica.
- 11) Especialistas en dar soluciones de negocio y no solo software.
- 12) Bajo costo de desarrollo.

- 13) Facilitar datos críticos para nuestro cliente que ayude en su toma de decisiones, por ejemplo, tendencias de consumo.

Estas 13 competencias clave, en los escenarios más probables, son en las que nos tenemos que enfocar, si consideramos la técnica VRI (Competencias Valiosas, Raras, Inimitables) utilizada en la sección anterior, podemos obtener lo siguiente:

Técnicas con 3 afirmaciones y que aparecen en el análisis de escenarios.

- 1) Especialistas en PYMES de México y Centroamérica.
- 2) Especialistas en dar soluciones de negocio y no solo software.
- 3) Organización flexible adaptable al cambio.
- 4) Reinversión de utilidades en puntos estratégicos clave.
- 5) Administración de recursos humanos que promueva un ambiente creativo y compromiso de los empleados.
- 6) Facilitar datos críticos para nuestro cliente que ayude en su toma de decisiones, por ejemplo, tendencias de consumo.

Competencias con 2 afirmaciones en la técnica:

- 1) Desarrollar mecanismos de publicidad inteligentes y orientados al mercado meta.

- 2) Capacidad de expansión a Centroamérica.
- 3) Flexibilidad e innovación en formas de pago y paquetes atractivos para nuestros clientes.
- 4) Posicionar la marca de forma que podamos comercializar otras soluciones no solo las hechas en casa.

Finalmente competencias con una sola afirmación:

- 1) Análisis y entendimiento pleno del ambiente no solo de la industria TI, el ambiente económico global en general.
- 2) Bajo costo de desarrollo.
- 3) Permanecer a la vanguardia en tecnologías nuevas.

Estas son las 13 estrategias que pasaran a la siguiente sección el balance scorecard donde se definirá su prioridad durante la puesta en marcha del negocio.

4.8 Balance Scorecard

En 1992, un artículo de Roberto Kaplan y David Norton titulado “*Balanced Scorecard - Medidas que conducen el desempeño*” en la revista *Harvard Business Review* convocó mucha atención hacia su método, y condujo a su libro “*Balanced Scorecard: Traduciendo la Estrategia en acción*”, en un éxito de ventas. Este libro fue publicado en 1996.¹⁰

El método del *Balanced Scorecard* (Tablero de comandos equilibrado) de Kaplan y de Norton es un acercamiento estratégico, y el sistema de gestión del desempeño, que permite a organizaciones traducir la visión y la estrategia de una compañía a la puesta en práctica, trabajando a partir de 4 perspectivas:¹¹

1. Perspectiva financiera.
2. Perspectiva del cliente.
3. Perspectiva de proceso del negocio.
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Esto permite la supervisión del desempeño actual, pero el método también intenta capturar la información sobre cuán bien se coloca la organización cara al futuro.

Ventajas:¹²

¹⁰ Robert S. Kaplan y David Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*

¹¹ idem

¹² idem

- Centra la organización entera en las pocas variables dominantes necesarias para superar brechas en el desempeño.
- Ayuda a integrar varios programas de la empresa. Por ejemplo: calidad, reingeniería, e iniciativas de servicio al cliente.
- Analizando medidas estratégicas hacia niveles inferiores, de modo que las gerentes, los operadores, y los empleados de la unidad puedan ver qué se requiere en su nivel para lograr desempeño total excelente.

		COLOR		IMPACTO INICIATIVAS EN OBJETIVOS																						
		Impacto positivo muy alto		Impacto positivo medio		Impacto positivo bajo		Impacto negativo medio		Impacto negativo alto		Sin impacto														
		1. Organización flexible adaptable al cambio. 2. Reinversión de utilidades en puntos estratégicos clave. 3. Administración de recursos humanos que promueva un ambiente creativo y 4. Capacidad de expansión a Centroamérica. 5. Posicionar marca para poder comercializar otras soluciones no solo las hechas en casa. 6. Permanecer a la vanguardia en tecnologías nuevas. 7. Análisis y entendimiento del ambiente no solo TI, del ambiente económico global. 8. Desarrollar mecanismos de publicidad inteligentes y orientados al mercado meta. 9. Flexibilidad e innovación en formas de pago y paquetes atractivos para nuestros clientes. 10. Especialistas en PYMES de México y Centroamérica. 11. Especialistas en dar soluciones de negocio y no solo software. 12. Bajo costo de desarrollo. 13. Facilitar datos críticos para nuestro cliente que ayude en su toma de decisiones.																								
Persp. Financiera	Aumentar el valor de la empresa de forma continuada	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	4										
	Crecimiento de ventas	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	4										
	Aumentar rentabilidad	5	5	5	5	5	5	3	4	5	4	5	4	5	4	4										
Persp. Cliente	Captar nuevos clientes estratégicos	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5										
	Fidelizar clientes estratégicos	4	-1	4	3	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5										
	Ser percibido como una necesidad real para las operaciones de los clientes	4	3	4	4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	5										
	Ser percibido como un proveedor confiable y de alta seguridad de la información	4	3	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	3	4										
	Ser percibido como proveedor excelente	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	5										
Persp. Procesos	Adquisiciones y Green Fields Projects	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4										
	Análisis de mercado	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	3	5	5										
	Diversificar clientes	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4										
	Mejorar la calidad del servicio	5	5	5	4	5	4	3	4	3	5	5	5	-1	5	5										
	Reforzar la imagen/marca	4	4	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	-1	5	5										
	Uso de recursos de manera eficiente	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	3										
Persp. Infraestructura	Desarrollar competencias estratégicas	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	-1	5	5										
	Cultura entendida como estrategia	5	5	5	4	4	4	-1	4	4	5	4	-1	4	4	4										
	Mejorar las capacidades de las personas clave	5	5	5	3	3	5	5	4	3	3	4	-1	3	3	3										
	Tener capacidad de innovación	5	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	-1	3	3	3										
		84	78	87	81	83	82	72	83	75	86	84	38	77												

Figura 4.8 – Balance scorecard.

Si cuantificamos esta técnica (donde el impacto positivo alto da 5 puntos, mientras que el impacto negativo resta puntos) para poder priorizar las 13 competencias, quedarían de la siguiente manera:

- 1) Administración de recursos humanos que promueva un ambiente creativo y compromiso de los empleados. 87 puntos.**
- 2) Especialistas en PYMES de México y Centroamérica. 86 puntos.**
- 3) Organización flexible adaptable al cambio. 84 puntos.**
- 4) Especialistas en dar soluciones de negocio y no solo software. 84 puntos.**
- 5) Desarrollar mecanismos de publicidad inteligentes y orientados al mercado meta. 83 puntos.**
- 6) Posicionar marca para poder comercializar otras soluciones no solo las hechas en casa. 83 puntos.**
- 7) Permanecer a la vanguardia en tecnologías nuevas. 82 puntos.**
- 8) Capacidad de expansión a Centroamérica. 81 puntos.**
- 9) Ofrecer asesoría sobre créditos para PYMES para hacer esta inversión auto-financiable.**
- 10) Reinversión de utilidades en puntos estratégicos clave. 78 puntos.**
- 11) Facilitar datos críticos para nuestro cliente que ayude en su toma de decisiones. 77 puntos.**

12) Flexibilidad e innovación en formas de pago y paquetes atractivos para nuestros clientes. 75 puntos.

13) Análisis y entendimiento del ambiente no solo TI, del ambiente económico global. 72 puntos.

14) Bajo costo de desarrollo. 38 puntos.

Tenemos 8 estrategias (más de 80 puntos), críticas para este negocio, 4 estrategias (70 o más puntos), que son muy importantes y una estrategia que de acuerdo a este análisis, sería la menos urgente de implementar. Es momento de aterrizar la información obtenida con todas estas técnicas y crear una propuesta de negocio.

5 Plan de implementación de la empresa IT

5.1 Misión y Visión

Misión.

Crear valor a nuestros clientes acercándoles el uso de tecnologías de información para sus negocios que actualmente son solo accesibles para las grandes empresas, ofreciéndoles sistemas de administración por Internet que les sean útiles en su operación y organización de la información.

Visión.

Ser los principales proveedores de sistemas de información de última generación y de gran calidad a las Pymes de los países en vías de desarrollo de América latina para mejorar sus negocios y poner un granito de arena en la mejora de la economía México-centroamericana.

¿Cómo lo hacemos?

Especializándonos en proveer diversos sistemas generales, así como la asesoría no solo en los mismos sistemas sino en los negocios, que puedan ser usados por múltiples organizaciones PYMES (los sistemas no son hechos a medida, son generales), en pocas palabras, tratando de ser el Wal-mart de sistemas Software as a Service (SaaS) para PYMES en México y Centroamérica.

5.2 Plan de mercadotecnia

5.2.1 Ocupantes del mercado.

Veamos un análisis de las PYMES en México, primer mercado a explotar, ¿Quiénes son las PYMES? ¿Cómo están organizadas? ¿Qué poder de compra tienen? En otras palabras un análisis detallado de nuestro mercado meta.

Rango de Edad.

El 45 por ciento de los socios que participan en la gestión directa de las empresas se encuentra entre los 40 y 59 años de edad. Lo anterior se aprecia por género en la siguiente gráfica¹:

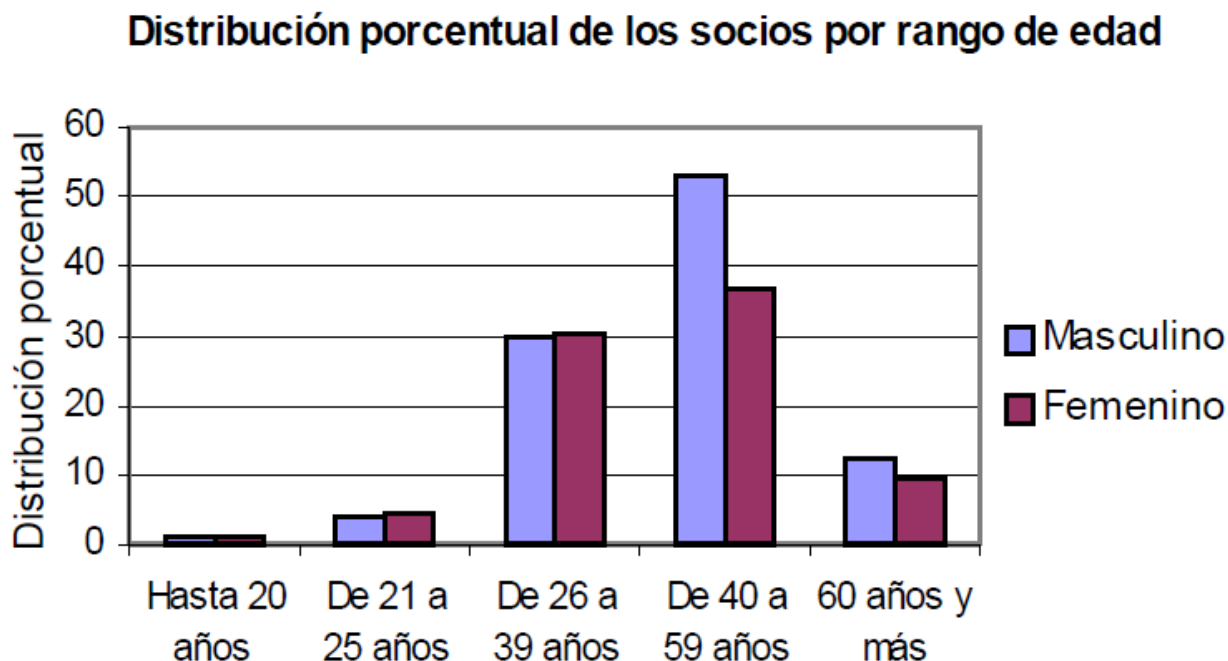


Figura 5.1 – Rango de edad de los socios de las PYMES.²

¹ El porcentaje total se obtuvo mediante un promedio del porcentaje de socios del sexo masculino y el porcentaje de socios de sexo femenino que tenían entre 40 y 59 años de edad.

² Principales Resultados del Observatorio PyME en México: Perfil del empresario, CIPI, Abril 3 2011, desde <http://www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html> (51)

Nivel de formación.

El 48 por ciento de los socios cuentan con el grado de licenciatura completa, como se muestra en la gráfica siguiente:

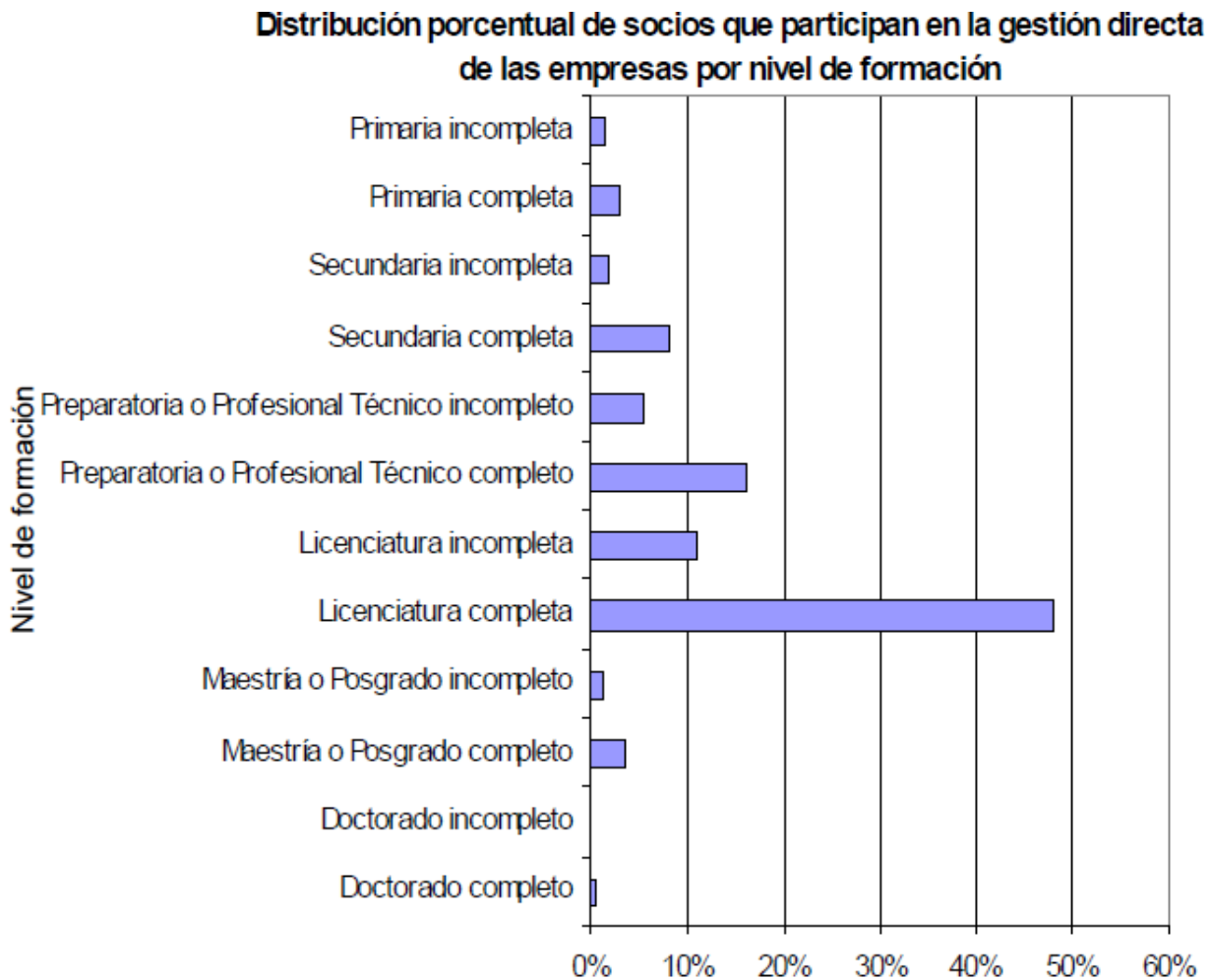


Figura 5.2 – Nivel educativo de los socios en las PYMES.³

³ Principales Resultados del Observatorio PyME en México: Perfil del empresario, CIPI, Abril 3 2011, desde <http://www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html>

Tipo de empresa.

El 65 por ciento de las PYMES en México son de carácter familiar, como se aprecia en la gráfica siguiente:

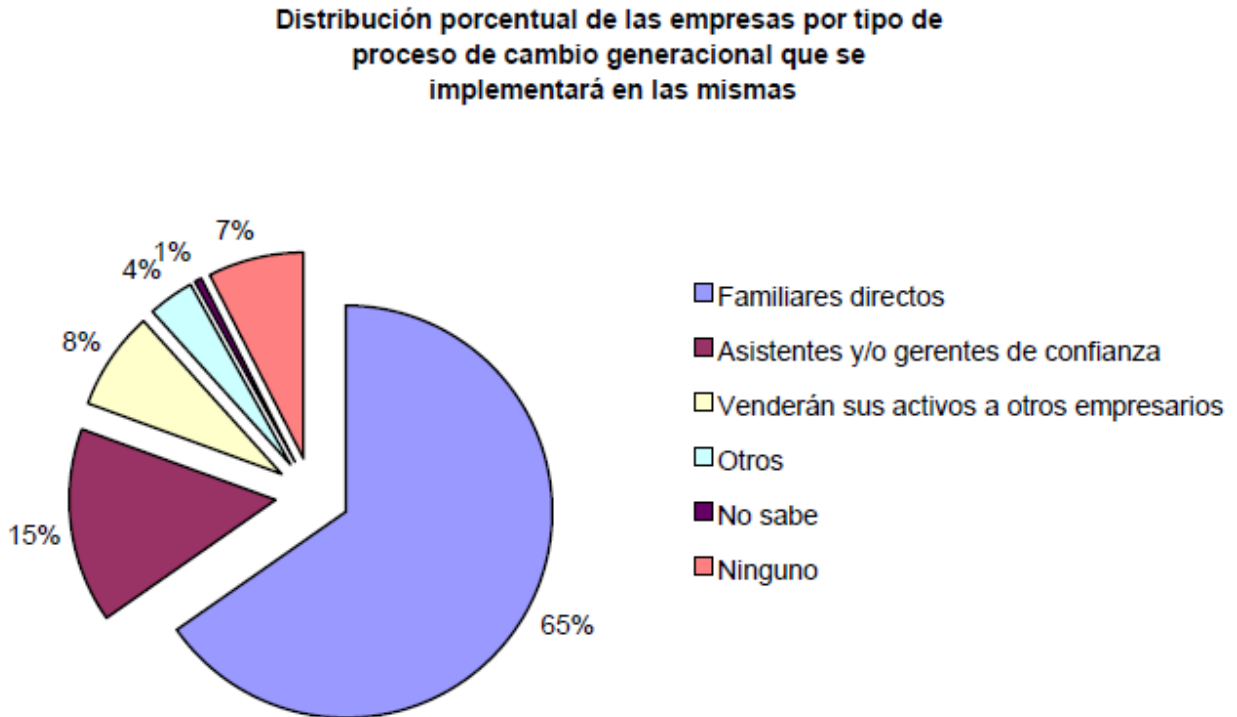


Figura 5.3 – Tipo de empresa y quién la administra.⁴

⁴ Principales Resultados del Observatorio PyME en México: Perfil del empresario, CIPI, Abril 3 2011, desde <http://www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html>

Nivel de formación de los empleados.

El 31 por ciento de los empleados cuenta con secundaria terminada; el 26 por ciento con bachillerato o una carrera técnica y el 23 por ciento con primaria:

Distribución porcentual del personal ocupado en las empresas por nivel de escolaridad

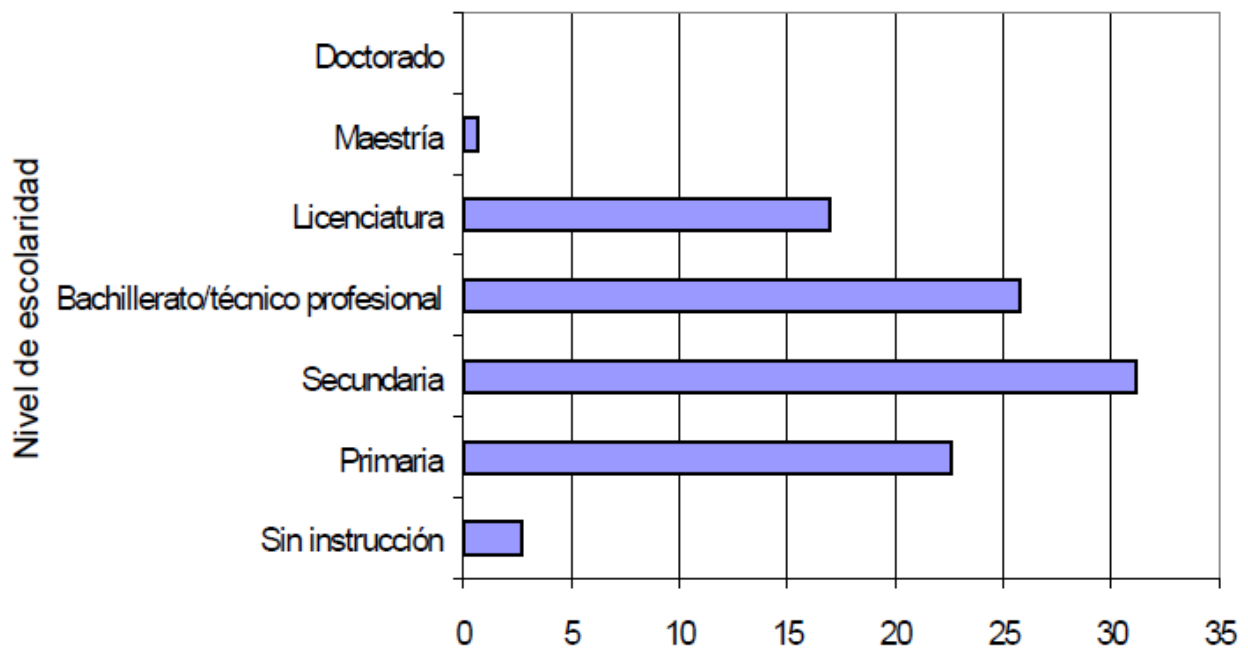


Figura 5.4 – Nivel educativo de los empleados.⁵

⁵ Principales Resultados del Observatorio PyME en México: Perfil del empresario, CIPI, Abril 3 2011, desde <http://www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html>

Capacitación.

La capacitación de los empleados y directivos de las PyMEs resulta ser una práctica importante:

Porcentaje de empresas que realizaron capacitación de personal en los últimos dos años por sector de actividad

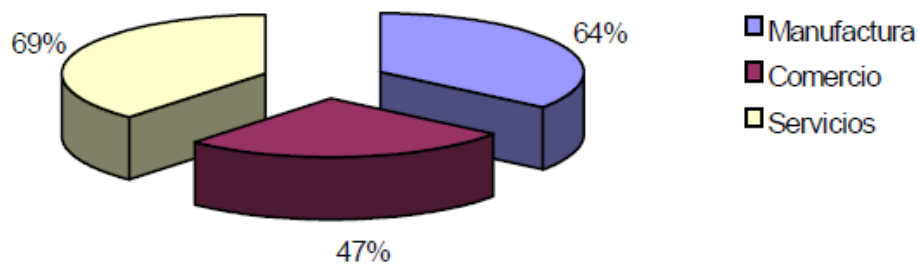


Figura 5.5 – Inversión en capacitación de las PYMES.⁶

Escasez en el uso de licencias y patentes.

Tan sólo el 24 por ciento de las PYMES maneja algún tipo de licencia o patente.

La gráfica muestra esta tendencia por sector de actividad:

Empresas que cuentan con licencias o patentes

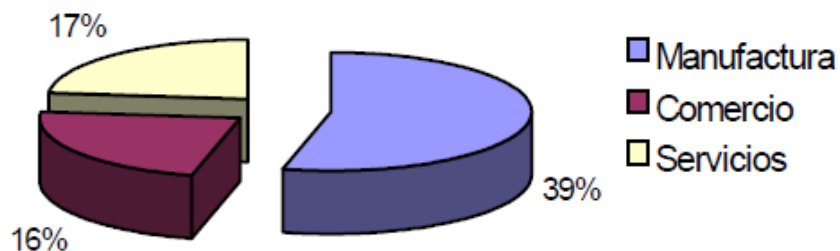


Figura 5.6 – Uso de Licencias y patentes.⁷

⁶ Principales Resultados del Observatorio PyME en México: Perfil del empresario, CIPI, Abril 3 2011, desde <http://www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html>

Falta de una cultura de calidad.

Más del 80 por ciento de las PYMES no cuenta con algún tipo de certificación como se puede apreciar en la siguiente gráfica:

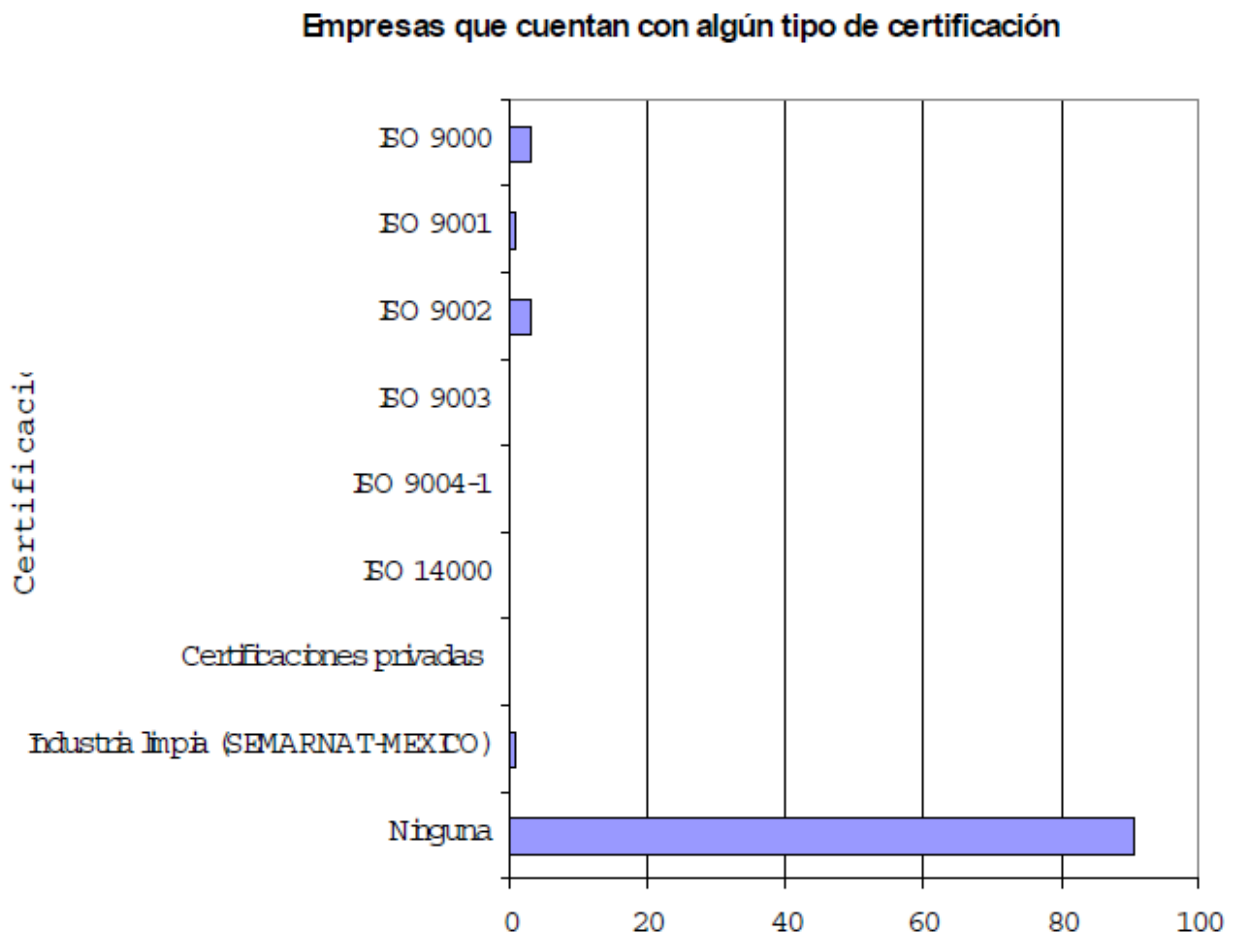


Figura 5.7 – Certificaciones en calidad de las PYMES.⁸

⁷ Principales Resultados del Observatorio PyME en México: Perfil del empresario, CIPI, Abril 3 2011, desde <http://www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html>

⁸ Principales Resultados del Observatorio PyME en México: Perfil del empresario, CIPI, Abril 3 2011, desde <http://www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html>

Bajo grado de inversión.⁹

“Este factor se encuentra íntimamente ligado a la situación de incertidumbre que ha prevalecido tanto en nuestro país como en el resto del mundo, ocasionando un freno a las inversiones. El 41 por ciento de las PYMES realizó mayores inversiones durante el año 2001 con respecto al 2000, y en particular, el 35 por ciento de las PYMES manufactureras no invirtió en el período antes mencionado.”

Carencia de mecanismos para sondear las preferencias de los clientes.¹⁰

“Solamente el 35 por ciento de las PYMES cuenta con algún tipo de mecanismo para sondear las preferencias y/o satisfacción de sus clientes, contrastando notablemente con el hecho de que el 50 por ciento de las mismas señala que su principal fuente de información técnica para la elaboración de sus productos es el cliente.”

Falta de información y apoyos para la exportación.

Las PYMES mexicanas establecen que factores tales como, la escasez y alto costo de fletes, la lentitud en las operaciones debido a los excesivos trámites aduaneros; así como los altos aranceles en los mercados de destino han limitado sus exportaciones; ya que únicamente el 9 por ciento de estas empresas ha logrado consumir esta actividad en los últimos dos años.

⁹ Principales Resultados del Observatorio PyME en México: Perfil del empresario, CIPI, Abril 3 2011, desde <http://www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html>

¹⁰ ídem

El 83 por ciento de las empresas no realiza actividad alguna para consolidar su presencia en el exterior. Lo anterior se puede apreciar en la gráfica siguiente por sector de actividad:

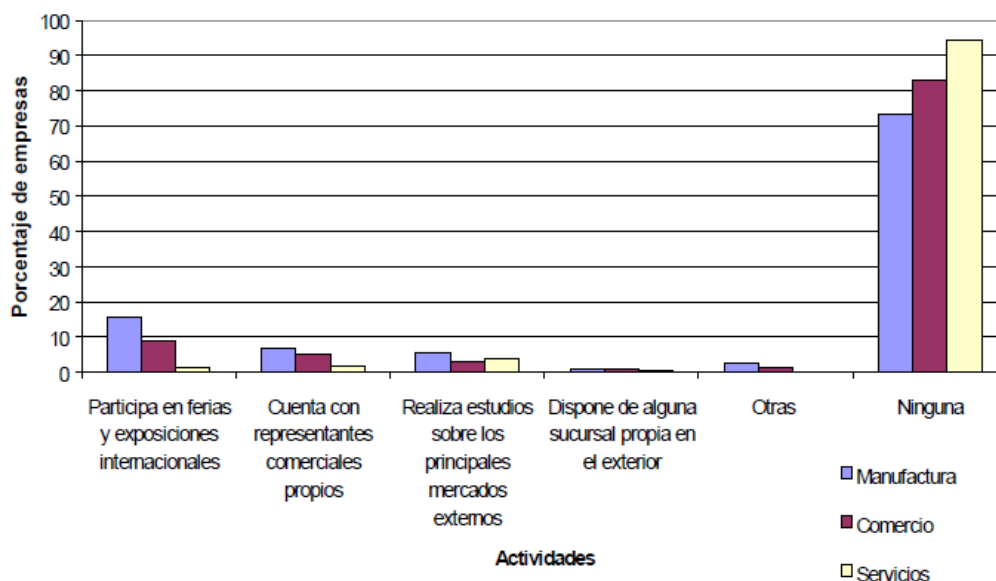


Figura 5.8 – Información sobre mecanismos de exportación de las PYMES.¹¹

Baja participación del sector financiero en el otorgamiento de créditos a PYMES.

Únicamente el 13 por ciento de las PYMES ha solicitado algún tipo de crédito bancario en los dos últimos años; de este porcentaje, el 76 por ciento ha recibido dicho crédito.

De ese 76 por ciento de empresas que obtuvo el crédito, el 88 por ciento señala que la institución que les otorgó el más importante fue la Banca Comercial, mientras que el 1.4 por ciento de las mismas expresa haberlo obtenido a través de la Banca de Desarrollo.

¹¹ ídem

Asimismo, establecen que las principales causas por las cuales se les niega el crédito son:

- El desinterés del banco hacia el sector,
- La falta de garantías, y
- La indiscutible falta de información en esta materia.

Falta de información sobre programas y apoyos públicos.

El total desconocimiento de los programas públicos es una cuestión imperante en las PYMES mexicanas, ya que el 86 por ciento de las mismas señala, no conocer los programas de apoyo federales, estatales, y/o municipales; y tan sólo el 12.65 por ciento de éstas los conoce, pero no los ha utilizado. El 1.8 por ciento de las PYMES los conoce y ha utilizado.

Aunado a lo anterior, las PYMES consideran que los programas públicos deberían enfocarse principalmente a tres temas específicos:

- Adquisición de bienes de capital (maquinaria, edificios y herramientas).
- Integración de capital de trabajo.
- Contratación de consultores expertos en organización productiva y dirección de empresas.

5.2.2 Objeto de compra.

¿Qué vamos a vender?

En la superficie pareciera ser una pregunta simple, con una respuesta obvia. Un producto puede ser definido en términos de sus atributos físicos tangibles, como podrían ser su peso, tamaño y materiales, sin embargo, no podemos ignorar lo intangible como status, mística y cualquier otro atributo intangible que nuestro producto pueda generar.¹²

En nuestro caso es un poco más complejo ya que venderemos servicios, no tendremos atributos físicos para ayudarnos a empezar la definición, pero podemos referenciar el tipo de servicios que ofreceremos.

La idea es vender aplicaciones que residan en la nube, ¿esto qué quiere decir? A diferencia de los sistemas tradicionales donde comprabas una licencia de software y te entregaban una caja con CDs, aquí se venderá el uso de una aplicación, como mercado libre, si tú quieres vender un producto, entras a la página publicas tu anuncio y haces un pago, si se vende haces otro pago por comisión de venta.

En este caso las aplicaciones no estarán orientadas a usuarios, estarán orientadas a medianas empresas, sistemas administrativos, de punto de venta en línea, el cliente no tendrá que preocuparse por estar al tanto de los avances tecnológicos o invertir en servidores, antivirus, redes, lo único que necesitara es una computadora con acceso a internet o un Smartphone para acceder a su información y el costo puede ser incluso por hora de uso del sistema.

¹² Warren J. Keegan, global marketing management sexta edición, pp381.

Pero vamos aterrizándolo un poco más, dado que las aplicaciones administrativas pueden ser de cualquier tipo, pueden ser para administrar una tiendita, una escuela, un kínder, un restaurante, una ferretería, una fonda, un hotel, un motel, una veterinaria, un consultorio dental, podemos hacer aplicaciones para administrar eventos (bodas) o podemos hacer aplicaciones para control de logística y distribución, inventarios, contabilidad, podemos hacer un sistema de nómina, cualquier tipo de sistema que le pueda servir a una empresa puede hacerse, la imaginación es el límite.

Sin embargo, debemos iniciar con algo, un par de aplicaciones piloto con las cuales salir al mercado, como aun no desarrollamos la competencia de ser expertos en negocios PYME, tienen que ser aplicaciones generales, de servicios que cualquier persona haya usado, que tengan muchos clientes potenciales, así se redujo la búsqueda a dos tipos, un administrador de restaurantes y un administrador de hoteles, considerando los datos del Denué, existen 15,300 restaurantes y 400 hoteles/moteles tan solo en el área metropolitana de Guadalajara¹³.

¿Qué más vamos a vender?

Una vez formada una cartera de clientes, se pueden ofrecer servicios adicionales desde los obvios que es venderles la computadora para conectarse a internet,

¹³ Dirección Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), 3 de Abril 2011, desde, <http://www.inegi.org.mx/Sistemas/denué/Default.aspx> (52)

hasta avanzados como podría ser la asesoría de negocios para expandir su PYME u optimizar su negocio, a continuación una lista de servicios colaterales.

- Computadoras y conexión a internet.
- Soporte técnico de sus equipos de cómputo actuales.
- En el caso de los hoteles sistemas automáticos de acceso a cuartos con tarjetas controladas desde un sistema integrado, específicamente para moteles podría ser un diferenciador en cuanto a la mayor privacidad que ofrecerían, reservan en línea y pagan en línea, se les da una contraseña y con dicha contraseña numérica llegan y abren su cuarto, no tendrían contacto humano con ninguna persona nadie vería que estuvieron en el motel.
- Cursos de cómo usar los sistemas y la computadora para empleados de las PYMES.
- Cursos sobre utilización de las nuevas herramientas web y redes sociales para hacer negocios.
- Vender publicidad en línea.
- Asesoría sobre su negocio como maximizar utilidades, mejorar procesos, explotar el e-business, administración de proyectos.
- Utilería/herramientas disponibles en la web que podríamos recomendar y vender a diversos negocios aun cuando nosotros no hayamos creado dichas aplicaciones.

- Sistemas de seguridad, cámaras de video, interfonos.
- Hosteo y administración de infraestructura tecnológica.
- Help desk.

¿Qué no vamos a vender?

Sistemas de software a medida, implementaciones de sistemas SAP, licencias de software.

5.2.3 Objetivo de compra.

¿Por qué nos compraría el cliente?

La respuesta más simple sería buscar mayor rentabilidad de su negocio, esto sería provisto por nuestros sistemas en forma de:

- Mayor calidad de los procesos.
- Disponibilidad de información para toma de decisiones.
- Tendencias de consumo y análisis del cliente de nuestro cliente.
- Aumentar los canales de compra usando portales de internet.
- Publicitar su negocio en línea.
- Control de gastos.
- Reducir tiempos y costos de operación.
- Diferenciarse de la competencia.

Aun así, en este caso, las empresas no solo comprarían por satisfacer su necesidad de incrementar la rentabilidad, también nos comprarían por sentirse como una empresa grande, esa es la experiencia que tenemos que dar, aun cuando no sea así, tenemos que hacerlos sentir como que son una empresa

grande por eso se invertirá mucho en la imagen ejecutiva de las presentaciones al cliente.¹⁴

El empresario mexicano mediano tiende a sentirse mucho más importante y grande de lo que realmente es hay que explotar esa vanidad, que tengan la percepción que el sistema no solo es necesario para ayudar a su empresa, es necesario para su ego, para estar a la vanguardia tecnológica y sentirse empresarios de primer mundo.

Otra razón de compra sería como una medida anticrisis, cuando exista alguna, las empresas buscan salvación en la tecnología.¹⁵

5.2.4 Organización de compra.

En una empresa mediana, la tendencia es que las decisiones sean tomadas únicamente por el dueño, pero esto no siempre es así, sobre todo en empresas familiares, para un mercado tan diverso, generalizar o tratar de estandarizar la organización de compra no sería posible, cada caso, cada cliente podría ser diferente.

Cómo se puede ver en la siguiente grafica el 65 por ciento de las PYMES en México son de carácter familiar, lo que significa normalmente una estructura jerárquica donde el varón mayor de la familia es el que tomara las decisiones.

¹⁴ Gestipolis, el perfil del empresario PYME, obtenido el 12 de Julio 2011, desde <http://www.gestipolis.com/canales6/emp/desarrollo-de-una-pyme.htm>

¹⁵ ídem

Distribución porcentual de las empresas por tipo de proceso de cambio generacional que se implementará en las mismas

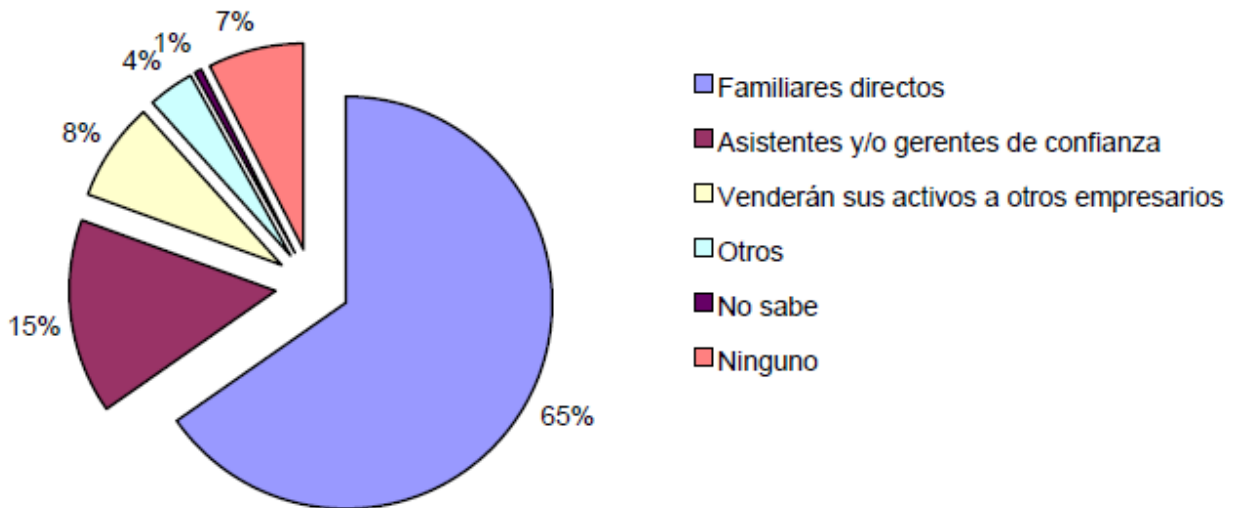


Figura 5.9 – Tipo de empresa y quién la administra.¹⁶

5.2.5 Ocasiones de compra.

Una de las ocasiones de compra en países como el nuestro es cuando la empresa tiene problemas y buscan soluciones mágicas como las tecnologías de información, estos clientes serian volátiles y no son nuestro principal mercado, pero son necesarios para obtener ingresos variables que ayuden a los gastos de operación.

La ocasión de compra ideal que se debe de buscar son clientes que están invirtiendo en la empresa, que están buscando formas de hacer su negocio mejor

¹⁶ Principales Resultados del Observatorio PyME en México: Perfil del empresario, CIPI, Abril 3 2011, desde <http://www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html>

y más eficiente, no por cuestiones de supervivencia, sino, por cuestiones de expansión.

Otro hábito de compra que tendríamos que cambiar, en inversiones fuertes (\$72,000 pesos anuales), las empresas quieren obtener un producto tangible, no un simple servicio, ese tipo de mentalidad tendremos que manejarla adecuadamente.

La ocasión de compra en cuanto a la distribución del producto se ve más a detalle en la sección de outlet, sin embargo es un sistema de distribución en línea, cualquiera puede comprarlo en cualquier momento conque haga un pago con su tarjeta por Internet.

5.2.6 Operaciones de compra.

1. Reconocimiento del problema. La forma en que nuestros compradores potenciales se dan cuenta de su necesidad de manejo de información normalmente es cuando la pequeña/mediana empresa se ve rebasada en sus controles internos, ya no pueden manejar la información como lo han venido haciendo, sus procesos han dejado de ser efectivos e incluso puede haber fuga de capitales.
2. Nivel de involucramiento. La mayoría de los pequeños/medianos empresarios tienden a no ser expertos en tecnologías de información, aun así vender la confianza y hacerlos sentir como que entran al primer mundo en tecnología será fundamental en nuestra labor de ventas.

3. Búsqueda de información. Toda la información estará disponible en el portal de internet, así mismo, se tendría que invertir en carpetas de trabajo elegantes para los clientes donde se expliquen los servicios, es decir crear un portafolio de servicios para nuestros clientes.
4. Evaluación de alternativas. El cliente podrá checar los precios del software a medida o licencias de Microsoft office.
5. Decisión de compra. La imagen corporativa que logremos brindar será clave en la decisión de compra y la creación de confianza, por eso los folletos y el diseño gráfico de la página deberá ser altamente profesional y llamativo.
6. Conducta posterior a la compra. Seguimiento a clientes es algo en lo que se debe invertir para analizar fortalezas y debilidades de la empresa. Seguir en contacto con el cliente analizar porque dejo el servicio o porque sigue con el mismo.

5.2.7 Outlets.

La distribución sería totalmente en línea (por internet), el comprador podrá registrar una cuenta y hacer sus pagos/cancelaciones por la página, es importante recalcar la importancia del soporte telefónico y en línea (chat) para nuestros clientes, dicha distribución sería igual que sistemas como Amazon.com u orbitz.com, orientado al modelo “self-service”, es decir, el mismo cliente cotiza, configura su paquete y decide realizar la compra en el portal de internet.



Figura 5.10 – Muestra de outlet en línea Amazon.

La figura anterior nos muestra una pantalla muy común de un portal de ventas por internet, hay varios detalles a observar en un punto de venta como este que se desglosan a continuación.



Figura 5.11 – Promoción del producto.

La figura 5-11. Muestra el uso multimedia de internet, el producto a ofrecer puede mostrarse en fotografías, videos, para hacerlo más atractivo.

Kindle Wireless Reading Device, Wi-Fi, 6" Display, Graphite - Latest Generation [Includes USB Cable for Charging. For International Shipment]

by [Amazon](#)

★★★★★ (20,836 customer reviews) | Like (650)

Kindle is our #1 bestseller and has the most 5-star reviews of any product on Amazon.

Price: **\$139.00** & this item ships for **FREE with Super Saver Shipping**. [Details](#)

In Stock.

Ships from and sold by **Amazon Digital Services**. Gift-wrap available.

Want it delivered Monday, April 11? Order it in the next **16 hours and 53 minutes**, and choose **One-Day Shipping** at checkout. [Details](#)

Figura 5.12 – Información del producto y disponibilidad.

En esta sección se ve la información como el precio, promociones tales como envío gratuito, si el producto está en existencia o no, servicios de venta adicionales como entrega expedita en 3 días.

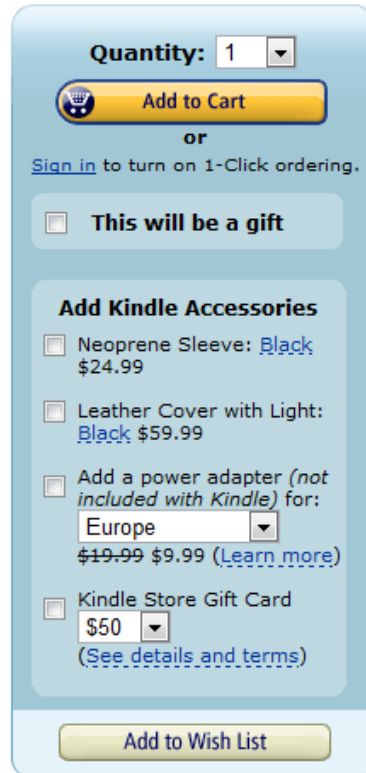


Figura 5.13 – Carrito de compras.

Finalmente la canasta de compra, donde ponemos nuestro producto y donde el portal utiliza sugerencias de compra de productos adicionales, basado en tendencias de consumo, es la forma como venderíamos, pero también es un servicio que se vendería a nuestros clientes, la opción de comercializar sus productos de esta forma.

Finalmente, será fundamental la labor de venta, visitar al cliente en su negocio para ofrecer nuestros servicios, la publicidad y los medios a utilizar para publicitar nuestros productos será crítico para poner en marcha esta empresa.

5.2.8 Posicionamiento

“Posicionar tiene que ver con la ubicación de tu marca en la mente de tu cliente, en pocas palabras es lo que pasa en la mente de tus clientes, lo cual depende de un conjunto de variables muchas de las cuales son controladas por la empresa.

Una vez que el mercado se ha segmentado y uno o más de dichos segmentos se han marcado como objetivo, es esencial planear la forma en la que se llegara a dicho cliente, para esto los mercadólogos usan el posicionamiento.

En un mercado global, se vuelve fundamental tener una estrategia de posicionamiento global.”¹⁷

¿Cómo posicionarnos?

El primer paso para esto es responder un par de preguntas, ¿cómo queremos vernos?, ¿cómo queremos que nuestros clientes nos vean?, la gráfica a continuación presenta la forma en que nos gustaría ser vistos por nuestros clientes, referenciando a las grandes compañías y también a las medianas que existen el mercado de tecnologías de información.

¹⁷ Warren J. Keegan, global marketing management sexta edición, pp210-211.

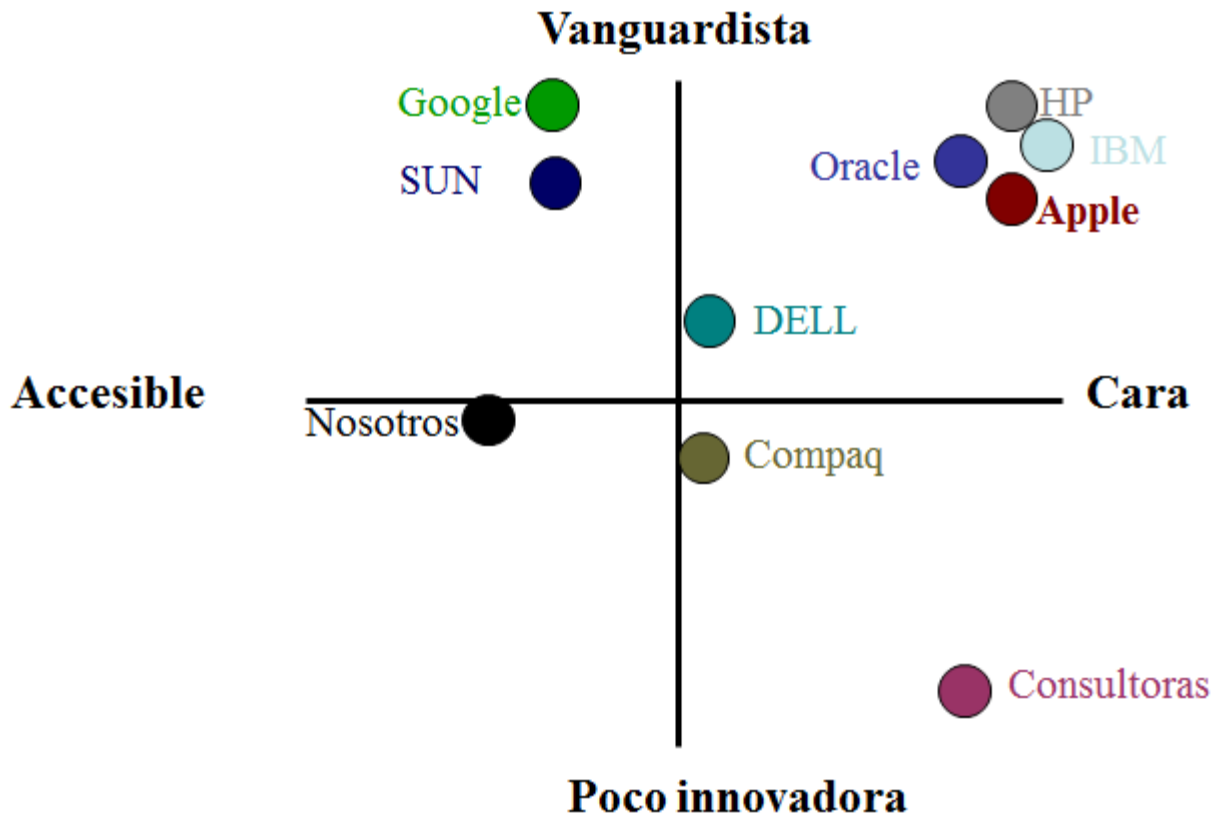


Figura 5.14 – Grafica de posicionamiento de la empresa

En pocas palabras, queremos estar en una ubicación del cuadrante que no tenga tantos competidores, tenemos las empresas vanguardistas caras como *SAP*, *HP*, *Oracle* que invierten millones y millones de dólares en investigación y desarrollo pero que salen al mercado con productos muy poco accesibles.

Tenemos las empresas mexicanas que se ubican por debajo de la media en vanguardia y que normalmente en relación costo-beneficio son caras.

Después tenemos un cuadrante muy interesante y peligroso empresas como *Sun Microsystems* pero especialmente *Google*, que son altamente innovadoras y tremendamente accesibles, pero con una gran

diferencia, son muy generales no están enfocadas a PYMES y no les interesa dicho mercado.

Finalmente nosotros trataríamos estar lo más cercano posible a la media de vanguardia pero conservando una accesibilidad para nuestro mercado meta en relación al costo-beneficio obtenido.

Una vez definido el cómo queremos vernos, la forma de posicionar puede ser con el uso de slogans, campañas publicitarias, anuncios comerciales o el uso de una mascota.

5.2.9 Diferenciación

Aun cuando intentamos estar en un océano azul sin tanta competencia la realidad es que la industria de las tecnologías de información es muy competitiva, necesitamos crear una estrategia que nos diferencie de la competencia más allá del precio.

Para ello se ha diseñado la siguiente tabla que nos muestra cómo nos diferenciaremos con respecto a la competencia.

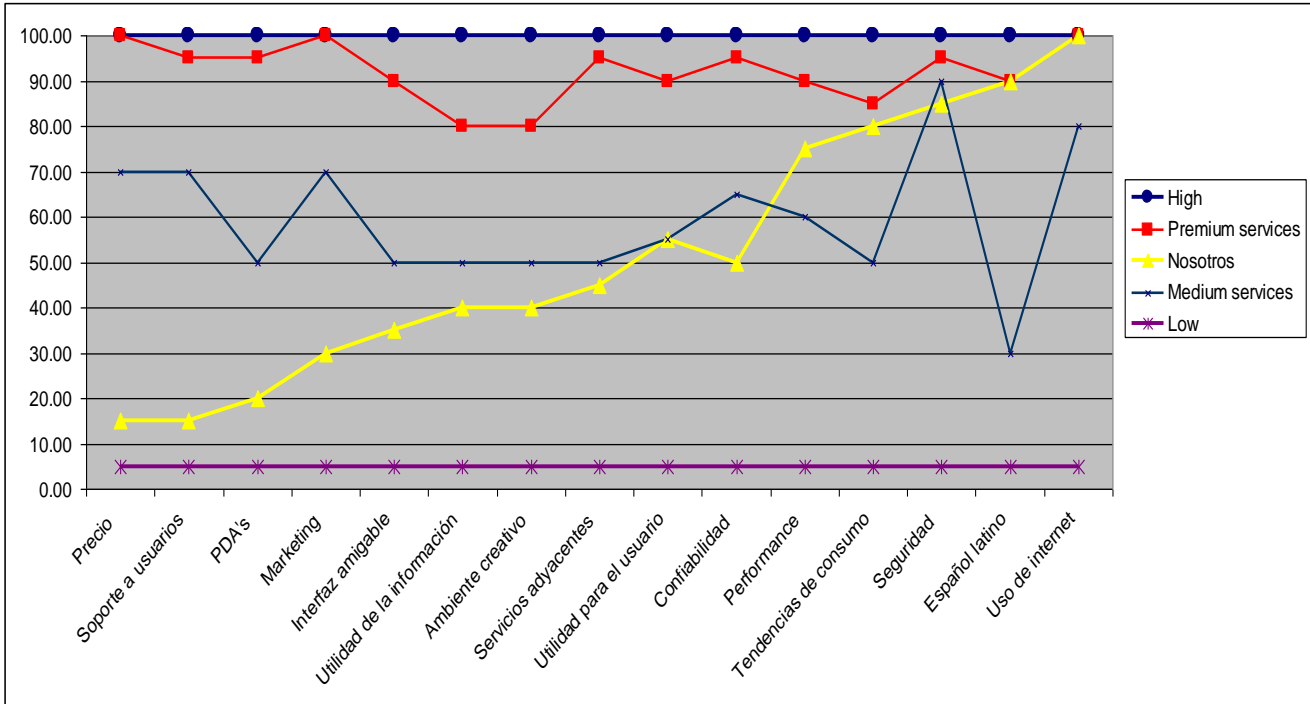


Figura 5.15 – Grafico de diferenciación

Como se puede observar en la tabla de arriba, nuestros factores de diferenciación deben ser un precio accesible para las PYMES, por ende nuestro servicio de soporte no podrá competir con los grandes (no podremos tener 100 agentes de soporte atendiendo a los clientes) al inicio, nuestro presupuesto de marketing será bajo por lo que tiene que ser utilizado en campañas muy bien diseñadas, en interfaz amigable competiremos un poco más.

Utilidad de la información debemos estar cerca de equiparnos con empresas proveedoras de *médium services*, es decir todos los reportes que creemos deben ser útiles para el dueño de las pyme que nos contrató para identificar tendencias y tomar decisiones de negocio, ambiente creativo de trabajo será una de las fortalezas, posicionar la marca como confiable, en performance del sistema debemos estar a la par de los grandes, ofrecer ventajas como análisis

de tendencia de consumo, seguridad debe ser otro punto estratégico de nuestros productos, la posibilidad de ofrecer los productos en español latino, usado en nuestro continente y no el español de España que normalmente se ofrece y maximizar el uso de internet.

5.2.10 Análisis de la competencia

¿Quién es nuestra competencia?

Entendiendo la definición de competidor como cualquier involucrado que pudiera ofrecer un servicio similar, nosotros nos encontraríamos varios tipos de competidores:

1) Las grandes empresas IT.

IBM, Sun Microsystems, Google, Microsoft son solo algunos nombres de grandes empresas que podríamos toparnos, de hecho todas esas compañías ya están invirtiendo fuertemente en la computación en nube tanto para crear herramientas de desarrollo como para ver qué productos ofrecerle a los clientes.

El dilema de estas compañías es que van dirigidos a los clientes Premium, o en el caso de Google a la publicidad, no veo que ninguna de estas empresas invierta en soluciones para PYMES de países en vías de desarrollo, el mercado es tan pequeño para ellos que ni siquiera vale la pena el esfuerzo, los problemas a enfrentar como la falta de conocimiento en tecnologías de este tipo de gente, la resistencia al cambio o el desinterés.

El más peligroso de ellos podría ser Google que quiere llenar el mercado de aplicaciones gratuitas a ser usadas, la ventaja vuelve a estar en que ellos dejan muy abiertas sus aplicaciones, poco específicas y no hace ninguna labor de venta ante clientes como los que nosotros queremos, nuevamente la gran premisa de que el mercado de las PYMES es ignorado una y otra vez es fundamental para esta idea de negocio, en pocas palabras, estos no serían nuestros competidores directos nosotros queremos vender “bochos” y ellos venden “Ferraris”.

2) Pequeñas casas desarrolladoras de software a medida.

Compañías como computación en acción que se han dedicado a desarrollar software específico a medida como lo son sus paquetes de software contable y que ya tienen una base de clientes establecida.

El dilema de dichas compañías es su rígida estructura y su estrategia de comercialización actual, están demasiado acostumbradas a la programación tradicional, son expertos en desarrollar aplicaciones para Windows y aun cuando dicen que son expertos en desarrollo Web la verdad es que no lo son, por algo sus productos Premium como el *Compaq* siguen siendo cliente/servidor, esa estructura tan rígida es difícil de cambiar, no veo que puedan adaptarse de manera rápida.

Por otra parte el hecho que estén acostumbrados a comercializar productos en base a licencias también les crearan problemas para ofrecer servicios on demand,

a cobrar solo por el uso del sistema, es un cambio diametral a sus usos y costumbres.

La diferenciación aquí se basaría en la comercialización, precio y estrategias de mercadotecnia y ventas, aun así esta es una competencia realmente peligrosa los clientes a los que le apuntamos son similares y el tipo de servicio que este tipo de empresas tendrán que ofrecer en el mediano plazo también ya que si no se renuevan morirán.

3) Consultoras en TI.

Actualmente en México, existe un alto número de este tipo de empresas, dedicadas al *Manpower* a colocar recursos humanos especializados en TI en distintas compañías.

La peligrosidad de este tipo de empresas radica en que tienen contacto con un gran número de clientes y tienen el talento como para poder proporcionar servicios en la nube, las más inteligentes de este tipo de empresas ya deben estar observando la tendencia de la nube ya que al igual que las anteriores o se renuevan o dejaran de estar en el mercado.

4) Nuevos entrantes.

Sin lugar a dudas, los que más preocupan son los nuevos entrantes sobre todo el tipo de “chavito” recién egresado de la carrera que se pudiera poner a programar y ofrecer los servicios de manera gratuita.

El dilema que enfrentarían sería su nula experiencia en negocios, falta de un currículum que los apoye delante de los clientes, no tendrían ningún plan de comercialización o marketing.

5.2.11 Plan de publicidad y ventas.

La campaña publicitaria es un plan de publicidad amplio para una serie de anuncios diferentes, pero relacionados, que aparecen en diversos medios durante un periodo específico. La campaña está diseñada en forma estratégica para lograr un grupo de objetivos y resolver algún problema crucial. Se trata de un plan a corto plazo que, por lo general, funciona durante un año o menos.

Un plan de campaña se resume la situación en el mercado y las estrategias y tácticas para las áreas primarias de creatividad y medios, así como otras áreas de comunicación de mercadotecnia de promoción de ventas, mercadotecnia directa y relaciones públicas

Objetivos de la campaña:

- Posicionarnos como expertos en soluciones tecnológicas para PYMES.
- Posicionarnos como una empresa diseñada para PYMES en Latinoamérica, hablamos tu idioma, entendemos tu negocio.
- Posicionarnos como servicios tecnológicos de vanguardia y de calidad, pero a precios accesibles para cualquier PYME.

Mercado Meta:

El mercado meta de nuestra empresa es PYMES de México y Centro América (aunque este último será atacado a partir del segundo año).

Producto/Marca:

El nombre de nuestra compañía será "*LatinSoft*".

La empresa iniciara lanzando al mercado dos productos:

- a) Administrador de Hoteles.
- b) Administrador de Tiendas.

La etapa de nuestros productos es de Lanzamiento, a lo que se pretende posicionarse en el mercado Mexicano como se planteó en nuestros objetivos después del segundo año debemos tener presencia en un nuevo país de Centro América (Crecimiento) como mínimo uno por año.

Slogan publicitario:

"Tecnología de vanguardia hecha para PYMES." "Latinsoft trabajamos para alcanzar el éxito en tu empresa".

Plaza (Medios publicitarios a utilizar).

¿Cómo llegarle a los dueños de las pequeñas y medianas empresas, qué tipo de programas ven, de revistas leen, de sitios de internet visitan?

El principal medio de promoción será el mismo internet, si partimos de que las PYMES son empresas familiares, no faltará el hijo que tenga computadora y entre a Facebook, el papá que lea los periódicos en línea como el universal.com.mx o el informador.com.mx.

Otro medio a explotar es la radio, programas de corte empresarial para ese dueño de PYME que quiere sentirse el gran empresario como los noticieros de grupo imagen.

Otra opción que podemos explorar es la participación en foros, exposiciones, para PYMES, si queremos entrar en los hoteles, expos turísticas donde ofrezcamos nuestros servicios.

Sitios web y revistas dedicadas a PYMES para el tipo de cliente que queremos que es el empresario que busca invertir en su negocio.

Plan de ventas y promociones.

Para establecer el precio se realizó un análisis tomando en cuenta los gastos de operación más una comparativa del precio de sistemas similares, se concluyó que el precio ideal mensual por Cliente de Tiempo Completo (CTC) es de \$5,000 pesos.

Un CTC, es un Cliente a Tiempo Completo, ¿qué quiere decir esto? Nuestros servicios serán flexibles, un cliente puede contratar por mes, por semana, por día, incluso en algunas aplicaciones podría llegar a ser por hora, sin embargo para considerar un CTC necesitamos que nos deje ingresos por \$5,000 pesos es así como la figura del CTC se puede resumir en un conjunto de clientes que todos juntos nos dejan un ingreso de \$5,000 pesos cada mes.

¿Porqué \$5,000 pesos?, como se mencionó anteriormente se tomaron en cuanto dos criterios, los gastos de operación del primer año que ascienden a \$340,949¹⁸ pesos, el número de CTC's estimados, para cubrir tales gastos seria de 68.18, la factibilidad de conseguir 68 CTC's el primer año es del 85%, en cuanto al benchmarking con soluciones similares, una licencia de software de un sistemas para local para administrar restaurantes anda entre 8,500 y 28,000 pesos mensuales, el precio de 5,000 mensuales está por debajo de ambas ofertas.

Veamos los tipos de portafolio y promociones de venta que tendríamos.

1. Contratación Anual \$90,000 pesos
2. Contratación semestral \$52,000 pesos
3. Plan bimestral \$9,000 pesos
4. Contratación mensual \$5,000 pesos
5. Contratación semanal \$1,500 pesos

¹⁸ Para ver un análisis detallado de los costos de operación, revise el plan financiero.

6. Contratación diaria \$270 pesos
7. Asesoría sobre crédito a PYMES para autofinanciar esta inversión.

Con la contratación anual incluiríamos capacitación a empleados, instalación de equipo y asesoría de negocia, con la semestral capacitación a empleados e instalación del equipo.

5.3 Plan de operaciones

Objetivos estratégicos

- Contar con al menos 2 aplicaciones generales para entrar al mercado mexicano (por ejemplo, administrador de hoteles (400 en el área metropolitana de Guadalajara) y administrador de restaurantes (15,300 restaurantes en el área metropolitana de Guadalajara))¹⁹.
- Crear al menos dos aplicaciones nuevas por año.
- Posicionarnos a nivel nacional durante el segundo año.
- Expandir nuestro servicio a un Costa Rica durante el tercer año.
- Expandir nuestro servicio a un Panamá durante el cuarto año.
- Contar con 100 CTCs²⁰ al finalizar el primer año, 200 al finalizar el segundo año, 450 al término del tercer año, 900 en el cuarto año y 1,300 al cerrar el quinto año.
- A más tardar en 2 años debemos poder ofrecer soporte 24x7 a nuestros clientes y un número 01-800.
- Adquirir nuestra propia infraestructura de *hosting* a más tardar en 6 años.
- Posicionar la marca como signo de confiabilidad en el manejo de la información del cliente.

¹⁹ Dirección Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE), 3 de Abril 2011, desde, <http://www.inegi.org.mx/Sistemas/denue/Default.aspx>

²⁰ Un CTC es un conjunto de clientes que cubre un mes de ingresos, dado que este servicio se puede contratar por día, es probable que para tener un ingreso de \$5,000 pesos (estimado por CTC), necesitemos de 10 o 15 PYMES que de manera variable contraten nuestro servicio.

- No salir al mercado hasta tener dos aplicaciones listas y haber conseguido al menos un par de CTC's, no renunciar al trabajo ni contratar a nadie hasta tener 8 CTC's.

Concept	Month 1				Month 2				Month 3				Month 4				Month 5				Month 6				Month 7				Month 8				Month 9				Month 10				Month 11				Month 12			
	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4
Desarrollar la primera aplicación	[Blue blocks]																																															
Desarrollar la segunda aplicación	[Brown blocks]																																															
Contratar hosting y plan sin límites (TELMEX)	[Red block in Month 8]																																															
Análisis de las opciones de financiamiento	[Purple blocks]																																															
Conseguir el primer CTC	[Yellow blocks]																																															
Conseguir el financiamiento	[Orange blocks]																																															
Obtención de los primeros 10 CTCs y renunciar al trabajo	[Dark blue blocks]																																															

Figura 5.16 – Plan de operaciones del año cero

El año cero, es fundamental para el éxito de la idea, la ventaja es que los socios fundadores tienen el expertise para crear las aplicaciones ellos mismos, esto da una oportunidad de tener un año de trabajo sin costos más allá del tiempo invertido y el costo de oportunidad.

Concept	Month 1				Month 2				Month 3				Month 4				Month 5				Month 6				Month 7				Month 8				Month 9				Month 10				Month 11				Month 12			
	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4	W1	W2	W3	W4
Búsqueda y Renta de oficina	█	█	█	█																																												
Compra de mobiliario de oficina					█	█	█	█																																								
Remodelación/adequación de oficina					█	█	█	█																																								
Instalación de muebles y red de computadoras									█	█	█	█																																				
Periodo de contratación de personal para año 1					█	█	█	█	█	█	█	█																																				
Compra de computadoras, teléfonos, etc.									█	█	█	█																																				
Inicio del periodo oficial de ventas del primer año	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█								
Creación y contratación de la campaña publicitaria					█	█	█	█	█	█	█	█																																				
Periodo de entrenamiento para programadores y soporte									█	█	█	█																																				
Periodo de la campaña publicitaria									█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█												
Periodo de desarrollo de la tercera aplicación									█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█																				
Periodo de desarrollo de la cuarta aplicación																	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█												
Promoción y oferta de la tercer aplicación																									█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█												
Promoción y oferta de la cuarta aplicación																																	█	█	█	█												
Periodo de evaluación de personal																																	█	█	█	█												
Cierre contable																																					█	█	█	█								
Periodo de desarrollo de la quinta aplicación																																					█	█	█	█								

Figura 5.17 – Plan de operaciones del primer año

5.3.1 Plan de recursos humanos

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Director General

Encargado de dirigir y controlar las funciones de la empresa, así como cumplir y hacer cumplir las disposiciones y acuerdos tomados con los demás integrantes del equipo de trabajo. Visto de otra manera formula, ejecuta y controla estrategias y proyectos; y como consecuencia asume la responsabilidad sobre la administración de las utilidades, pérdidas, inversiones, implementación de mejoras y lanzamiento de nuevos planes de trabajo.

Director de Ventas

Responsable de desarrollar una estructura organizativa de ventas capaz de alcanzar los objetivos; así como formar un equipo comercial motivado y dinamizado para que desempeñen su trabajo lo mejor posible, todo ello mediante una valoración y control de su labor con la finalidad de asegurar que el equipo logre los objetivos previstos.

Vendedor 1 y Vendedor 2

Integrantes del equipo comercial encargados cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa. Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión Visitar a los clientes de acuerdo a la zona o cartera establecida.

Realizar tareas para activar la cobranza en función de cumplir con las metas fijadas en los presupuestos mensuales. Crear oportunidades y facilitar la llegada del personal de soporte técnico al cliente. Actuar como vínculo activo entre la empresa y sus clientes para gestionar y desarrollar nuevas propuestas de negocio y promoción. Controlar la evolución del consumo de los clientes. Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia.

Mercadólogo

Responsable de identificar los clientes meta y la satisfacción de sus necesidades o deseos, de una manera competitiva y rentable para la empresa; todo ello, mediante el análisis del mercado, la planificación de las diferentes actividades de

mercadotecnia, la ejecución de las actividades planificadas y el control del avance y de los logros obtenidos

Programador Junior 1 y Programador Junior 2

Responsables de implementar los prototipos mediante un lenguaje de programación, dicho de otra manera, que sea capaz de elaborar, desarrollar y mantener en buen estado los soportes y programas para cubrir las necesidades del usuario.

Diseñador Gráfico

Encargado de realizar, estructurar e implementar la creatividad e innovación en los diseños e imagen requeridos por la empresa, de tal manera que sea atractivo y reconocido por el usuario (cliente).

Redes y Comunicaciones IP

Encargado de administrar los switches, CORE, DISTRIBUCIÓN y ACCESO del sitio, así como los servidores de autenticación de los usuarios y los permisos de los usuarios para el acceso a Internet; así como respaldar el buen funcionamiento del sistema mediante la elaboración de especificaciones técnicas para la adquisición del servicio.

Soporte Técnico en Línea

Asesorar técnica y promocionalmente a los clientes.

Llevar un control detallado de las operaciones de los clientes.

Apoyar al cliente con demostraciones de las aplicaciones.

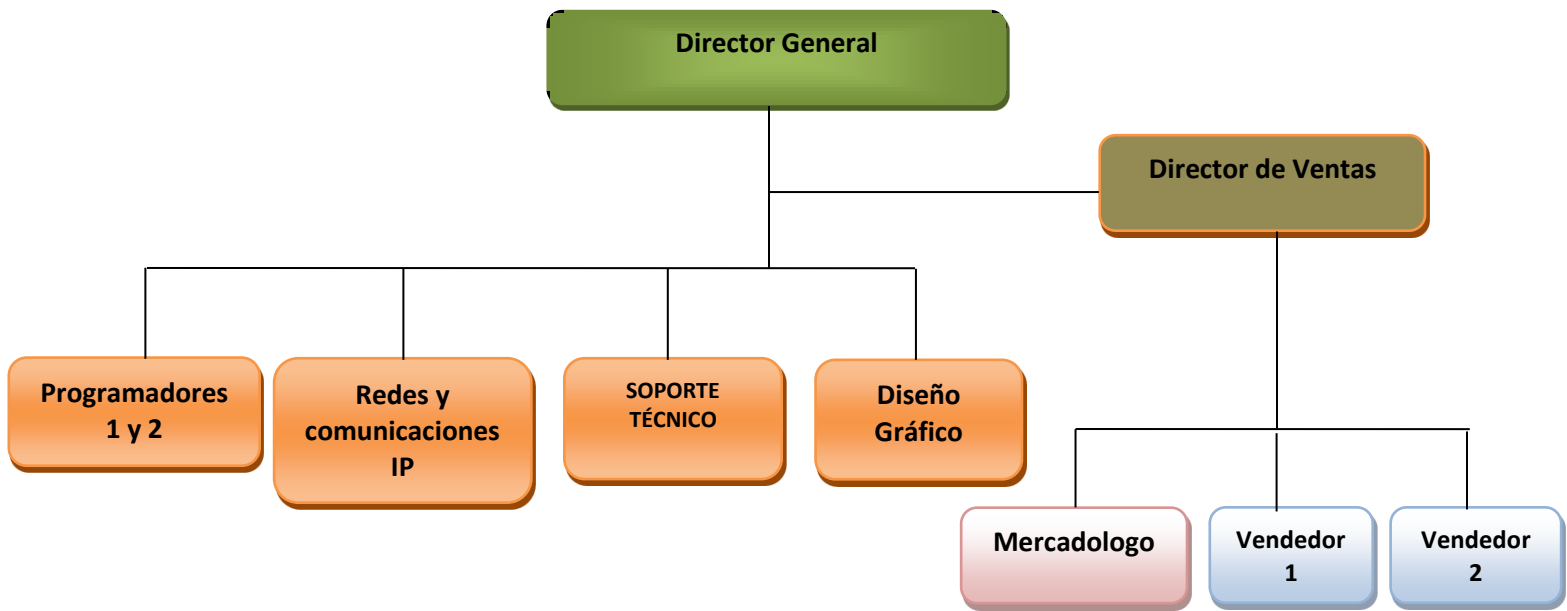


Figura 5.18 – Organigrama

5.4 Plan financiero

En la tabla de abajo encontraran una proyección a 5 años del flujo de efectivo de la empresa ¿Por qué 5 años?, una de las razones es que una proyección a un futuro más largo seria infructuosa, pero, la principal razón seria por el financiamiento, el financiamiento inicial de 2 millones a ser cubierto en 5 años con una tasa del 12% que se puede obtener en un programa de apoyo a PYMES del gobierno estatal o federal.

Los datos duros a observar en esta proyección a 5 años es una tasa de retorno sobre la inversión de 2 millones de 115.22% ya que al finalizar el quinto año tendríamos 23.6 millones de pesos, también es importante analizar el Benefit Cost Ratio (BCR), el primer año se tienen perdidas por eso el ratio es menor que 1.0, sin embargo a partir del tercer año mejora, siendo el último año el de mejor relación ya que por cada peso invertido el negocio estaría dando 1 peso con 89 centavos.

También se puede observar que el punto de rompimiento del negocio ocurre durante el segundo año, en las tablas detalladas del flujo para el segundo año, será aún más visible que este punto de rompimiento se encuentra en el mes de noviembre.

Flujo de efectivo proyectado a 5 años

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas - Ingresos		\$3,205,500.00	\$9,650,000.00	\$20,100,000.00	\$39,500,000.00	\$68,150,000.00
Gastos de operación y ventas		\$4,091,388.00	\$5,986,920.00	\$13,709,988.00	\$26,268,000.00	\$36,132,000.00
Pago de financiamiento		\$403,992.00	\$403,992.00	\$403,992.00	\$403,992.00	\$403,992.00
Utilidad bruta		-\$1,289,880.00	\$3,259,088.00	\$5,986,020.00	\$12,828,008.00	\$31,614,008.00
Impuestos		\$82,846.50	\$987,499.20	\$1,848,655.50	\$3,848,402.40	\$9,484,202.40
Utilidad neta		-\$1,372,726.50	\$2,271,588.80	\$4,137,364.50	\$8,979,605.60	\$22,129,805.60
Intereses a favor por dinero en banco (6% anual)		\$24,043.05	\$59,874.36	\$199,094.19	\$545,069.96	\$1,552,940.34
Flujo neto de efectivo	-\$2,000,000.00	\$225,816.55	\$2,331,463.16	\$4,336,458.69	\$9,524,675.56	\$23,682,745.94
BPR		0.78	1.61	1.47	1.50	1.89
IRR	115.22%					

Figura 5-19. Flujo de efectivo de los primeros 5 años.

De lo anterior se puede concluir que el negocio existe, tal vez no como para volvernos multimillonarios, pero si para mantener un buen nivel de vida, como dijo Ross Perot, puede que no se vea atractivo a las grandes empresas, 23 millones se lo gastan en papel para impresora en un mes, pero para los que no tienen estos ingresos, es lo suficientemente atractivo. Ahora veamos el detalle de los cálculos por año, empezaremos por nuestros gastos de operación, la partida más fuerte se va en sueldos, mi sueldo y el de mi socio son los de director, es un estimado basado en los sueldos actuales que tenemos en la iniciativa privada, la calidad de vida que ya tenemos y el no tener por qué renunciar a ella.

Los precios de Telmex son de su paquete sin límites para negocio, durante el primer año, considerando que el mercado sería el tapatío, no necesitaríamos un número 01-800, cabe mencionar que la partida aguinaldos es lo que tendríamos que dejar al mes para pagar aguinaldos al final del año, también el estimado de electricidad fue cotizado en las mismas oficinas donde se cotizó la renta.

Gastos de Operación Mensuales

Concepto	Gasto
Comunicaciones	\$1,749.00
Larga distancia nacional e internet (Telmex Paquete sin limites)	\$1,499.00
Hosting	\$250.00
Numero 01-800 - solo se cobra por las llamadas recibidas	\$0.00
Sueldos brutos	\$196,000.00
Director general	\$60,000.00
Director de ventas	\$60,000.00
Vendedor 1	\$7,000.00
Programador Junior 1	\$15,000.00
Programador Junior 2	\$15,000.00
Diseñador grafico	\$17,000.00
Soporte tecnico en línea X 2	\$22,000.00
Programador Junior 2	\$15,000.00
Diseñador grafico	\$17,000.00
Soporte tecnico en línea X 2	\$22,000.00
Renta de oficina	\$25,000.00
Energia electrica	\$7,000.00
Mantenimiento de edificio	\$1,200.00
Varios generales (Papeleria, papel del baño, Agua)	\$10,000.00
Mercadotecnia (Publicidad)	\$100,000.00
Aguinaldos	\$16,333.33
Total	\$340,949.00

Figura 5-20. Gastos de operación mensuales durante el primer año.

La principal inversión en activos fijos sería en muebles para oficina que resultan ser caros, cabe mencionar que todos los activos son depreciables y que será una fuente de ahorro en gastos hacendarios pero que no se incluyó en el flujo de efectivo intencionalmente para dejar un colchón en caso de que no se estén considerando otros gastos.

También es visible que este tipo de activos fijos tendrá que estar renovándose cada año, ya que son equipos de tecnología cuya vida útil en ocasiones es menor de un año.

Inversion en Activos fijos primer año

Concepto	Gasto
Computadoras Desktop X 2	\$24,000.00
Laptops X 3	\$45,000.00
Telefonos IP X 10	\$6,000.00
Conmutador	\$10,000.00
Reguladores	\$2,500.00
Cubiculos, sillas y escritorios	\$250,000.00
Horno de microondas, portagarrafones, etc	\$8,000.00
Construccion inicial (adaptacion de oficinas)	\$80,000.00
Total	\$425,500.00

Figura 5-21. Inversión durante el primer año.

En esta tabla podremos ver el flujo de efectivo del primer año, la razón de financiarnos con 2 millones de pesos aun cuando la inversión inicial es de \$425,500 es muy obvia, capital de trabajo necesitamos sobrevivir el primer año donde empezaremos a crear nuestra cartera de clientes, este primer año será de perdidas como ya se dijo anteriormente y es hasta el segundo año que empezaremos a generar ganancias.

Como se explicó con anterioridad tenemos una estimación de CTC's²¹ (Clientes a tiempo completo), en el caso del primer año debemos cerrar con 100 CTCs.

²¹ Un CTC es un conjunto de clientes que cubre un mes de ingresos, dado que este servicio se puede contratar por día, es probable que para tener un ingreso de \$5,000 pesos (estimado por CTC), necesitemos de 10 o 15 PYMES que de manera variable contraten nuestro servicio.

Flujo de efectivo proyectado

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Entradas de efectivo												
Ventas (Numero de clientes total mensual)	10.50	20.00	25.60	35.00	40.00	50.00	50.00	60.00	70.00	90.00	90.00	100.00
Cobros a clientes fijos	\$52,500.00	\$100,000.00	\$128,000.00	\$175,000.00	\$200,000.00	\$250,000.00	\$250,000.00	\$300,000.00	\$350,000.00	\$450,000.00	\$450,000.00	\$500,000.00
Entradas de efectivo, operación	\$52,500.00	\$100,000.00	\$128,000.00	\$175,000.00	\$200,000.00	\$250,000.00	\$250,000.00	\$300,000.00	\$350,000.00	\$450,000.00	\$450,000.00	\$500,000.00
Salidas de efectivo												
Gastos de operación	\$340,949.00	\$340,949.00	\$340,949.00	\$340,949.00	\$340,949.00	\$340,949.00	\$340,949.00	\$340,949.00	\$340,949.00	\$340,949.00	\$340,949.00	\$340,949.00
Pago de financiamiento												
Credito Largo Plazo (2 millones a 5 años)	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00
Utilidad bruta	-\$322,115.00	-\$274,615.00	-\$246,615.00	-\$199,615.00	-\$174,615.00	-\$124,615.00	-\$124,615.00	-\$74,615.00	-\$24,615.00	\$75,385.00	\$75,385.00	\$125,385.00
Impuestos (30% sobre utilidad bruta)	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$22,615.50	\$22,615.50	\$37,615.50
Utilidad neta	-\$322,115.00	-\$274,615.00	-\$246,615.00	-\$199,615.00	-\$174,615.00	-\$124,615.00	-\$124,615.00	-\$74,615.00	-\$24,615.00	\$52,769.50	\$52,769.50	\$87,769.50
Efectivo en banco	\$1,252,385.00	\$984,031.93	\$742,337.08	\$546,433.77	\$374,550.94	\$251,808.69	\$128,452.74	\$54,480.00	\$30,137.40	\$83,057.59	\$136,242.38	\$224,693.09
Intereses del flujo	\$6,261.93	\$4,920.16	\$3,711.69	\$2,732.17	\$1,872.75	\$1,259.04	\$842.26	\$272.40	\$150.69	\$415.29	\$681.21	\$1,123.47
Efectivo neto	\$1,258,646.93	\$988,952.08	\$746,048.77	\$549,165.94	\$376,423.69	\$253,067.74	\$129,095.00	\$54,752.40	\$30,288.09	\$83,472.88	\$136,923.59	\$225,816.55

Figura 5-22. Flujo de efectivo del primer año.

De acuerdo a nuestros objetivos estratégicos, es durante el segundo año que incursionaremos a nivel nacional, es por eso que se agregan líneas como viáticos a agentes de ventas y la lada 800 para que nos llamen, también, se incrementa el soporte técnico en línea.

Seguimos manteniendo un nivel agresivo en gastos de publicidad en el rango de los 150,000 pesos mensuales y hay un ligero incremento en los sueldos, pero no así en los precios de venta, no incremente precios intencionalmente, primero porque no vamos por margen, vamos por rotación, segundo porque también quiero dejar potenciales incrementos en los precios como colchón para contingencias.

Gastos de Operación Mensuales segundo año

Concepto	Gasto
Viaticos a agentes - gastos ventas	\$40,000.00
Comunicaciones	\$5,710.00
Larga distancia nacional e internet (Telmex)	\$1,499.00
Hosting	\$3,000.00
Numero 01-800	\$1,211.00
Sueldos	\$260,000.00
Director general	\$65,000.00
Director de ventas	\$65,000.00
Secretaria	\$10,000.00
Programador 1	\$17,000.00
Programador 2	\$17,000.00
Vendedor 1	\$8,000.00
Vendedor 2	\$8,000.00
Diseñador grafico	\$20,000.00
Soporte tecnico en línea X 4	\$50,000.00
Renta de oficina	\$25,000.00
Energia electrica	\$7,000.00
Mantenimiento de edificio	\$1,200.00
Varios generales (Papeleria, papel del baño, Agua)	\$10,000.00
Aguinaldos	\$21,666.67
Partida fija para entrenamiento	\$12,500.00
Mercadotecnia (Publicidad)	\$150,000.00
Total	\$498,910.00

Figura 5-23. Gastos de operación mensuales durante el segundo año.

Para el segundo año habrá una partida para renovar algunas computadoras o adquirir algunas adicionales para los nuevos integrantes del equipo, este es el año de menor inversión ya que vendríamos de un año inicial con pérdidas.

Inversion segundo año

Concepto	Gasto
Computadoras Desktop X 2	\$24,000.00
Laptops X 2	\$25,000.00
Telefonos IP X 5	\$3,000.00
Reguladores	\$2,500.00
Cubiculos, sillas y escritorios	\$80,000.00
Total	\$134,500.00

Figura 5-24. Inversión durante el segundo año.

Ya pensando en incursionar a nivel nacional y considerando el objetivo estratégico de tener al menos 2 aplicaciones nuevas por año, nuestra estimación de CTCs²² es de 200, necesitamos 200 clientes de tiempo completo para Diciembre, recordar que eso puede ser teniendo una cartera de 500 o 600 PYMES.

Noviembre es cuando por fin tendremos en caja nuestros 2 millones de inversión inicial más una ligera ganancia de \$73,163.46 pesos este es el punto de rompimiento, el mes 23 de la inversión.

Algo que no mencione en el flujo del primer año es el concepto de interés del flujo, dado que el flujo de efectivo no se moverá y no sacaremos utilidades durante los primeros 5 años, se estima tener dicho flujo en una cuenta de inversión que pague al menos el 6% de interés anual, por eso tenemos dinero a favor por concepto de intereses del flujo de efectivo.

²² Un CTC es un conjunto de clientes que cubre un mes de ingresos, dado que este servicio se puede contratar por día, es probable que para tener un ingreso de \$5,000 pesos (estimado por CTC), necesitemos de 10 o 15 PYMES que de manera variable contraten nuestro servicio.

Flujo de efectivo proyectado segundo año

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Entradas de efectivo												
Ventas (Número de clientes total mens)	100.00	120.00	150.00	150.00	140.00	160.00	170.00	180.00	180.00	190.00	190.00	200.00
Cobros a clientes fijos	\$500,000.00	\$600,000.00	\$750,000.00	\$750,000.00	\$700,000.00	\$800,000.00	\$850,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00	\$950,000.00	\$950,000.00	\$1,000,000.00
Entradas de efectivo, operación	\$500,000.00	\$600,000.00	\$750,000.00	\$750,000.00	\$700,000.00	\$800,000.00	\$850,000.00	\$900,000.00	\$900,000.00	\$950,000.00	\$950,000.00	\$1,000,000.00
Salidas de efectivo												
Gastos de operación	\$498,910.00	\$498,910.00	\$498,910.00	\$498,910.00	\$498,910.00	\$498,910.00	\$498,910.00	\$498,910.00	\$498,910.00	\$498,910.00	\$498,910.00	\$498,910.00
Pago de financiamiento												
Credito Largo Plazo (2 millones a 5 años)	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00
Utilidad bruta	-\$32,576.00	\$67,424.00	\$217,424.00	\$217,424.00	\$167,424.00	\$267,424.00	\$317,424.00	\$367,424.00	\$367,424.00	\$417,424.00	\$417,424.00	\$467,424.00
Impuestos (30% sobre utilidad bruta)	\$0.00	\$20,227.20	\$65,227.20	\$65,227.20	\$50,227.20	\$80,227.20	\$95,227.20	\$110,227.20	\$110,227.20	\$125,227.20	\$125,227.20	\$140,227.20
Utilidad neta	-\$32,576.00	\$47,196.80	\$152,196.80	\$152,196.80	\$117,196.80	\$187,196.80	\$222,196.80	\$257,196.80	\$257,196.80	\$292,196.80	\$292,196.80	\$327,196.80
Efectivo en banco	\$58,740.55	\$106,231.06	\$258,959.01	\$412,450.61	\$531,709.66	\$721,585.01	\$947,369.63	\$1,209,303.28	\$1,472,546.60	\$1,772,106.13	\$2,073,163.46	\$2,410,726.08
Interes del flujo	\$293.70	\$531.16	\$1,294.80	\$2,062.25	\$2,658.55	\$3,607.83	\$4,736.85	\$6,046.52	\$7,362.73	\$8,860.53	\$10,365.82	\$12,053.63
Efectivo neto	\$59,034.26	\$106,762.21	\$260,253.81	\$414,512.86	\$534,368.21	\$725,172.83	\$952,106.48	\$1,215,349.80	\$1,479,909.33	\$1,780,966.66	\$2,083,529.28	\$2,422,779.71

Figura 5-25. Flujo de efectivo del segundo año.

El tercer año, de acuerdo a nuestro plan de operaciones, crecemos a Centroamérica, siendo Costa Rica el primer país donde tendremos presencia de fuerza de ventas, los viáticos se incrementan por esa razón así como el número de vendedores, también incrementamos el número de programadores así podríamos producir 4 aplicaciones nuevas por año, tenemos una partida fija para entrenamiento de nuestros asociados e incrementamos el presupuesto para publicidad, sobre todo que ahora la publicidad se hará en dos países.

El incremento en los costos de renta de oficinas es pensado en adquirir mejores instalaciones para nuestra empresa ya que después de todo, parte importante de lo que se venderá sería la imagen.

Así mismo los sueldos se incrementan, no solo los de los directores, todos los empleados se les trata de dar un sueldo alto, al igual que decía Ross Perot, la idea de la empresa es hacernos más ricos todos, no solo los dueños.

Gastos de Operación Mensuales tercer año

Concepto	Gasto
Viaticos a agentes - gastos ventas	\$150,000.00
Comunicaciones	\$31,499.00
Larga distancia nacional e internet (Telmex)	\$1,499.00
Hosting	\$10,000.00
Numero 01-800	\$20,000.00
Sueldos	\$672,000.00
Director general	\$80,000.00
Director de ventas	\$80,000.00
Secretaria	\$12,000.00
Programador X4	\$100,000.00
Programador Jr. X 2	\$30,000.00
Vendedor X 5	\$50,000.00
Diseñador grafico	\$20,000.00
Soporte tecnico en línea X 20	\$300,000.00
Renta de oficina	\$50,000.00
Energia electrica	\$14,000.00
Mantenimiento de edificio	\$5,000.00
Varios generales (Papeleria, papel del baño, Agua)	\$20,000.00
Aguinaldos	\$58,000.00
Partida fija para entrenamiento	\$50,000.00
Mercadotecnia (Publicidad)	\$200,000.00
Total	\$1,142,499.00

Figura 5-26. Gastos de operación mensuales durante el tercer año.

Durante el tercer año se hará una fuerte inversión en equipo de cómputo, de un rubro de 80,000 pesos para contingencias que incluyen mantenimiento del edificio, cambio de alfombra, costo de seguros contra accidentes o cualquier tipo de gasto imprevisto.

Inversión en el tercer año

Concepto	Gasto
Computadoras Desktop X 10	\$120,000.00
Laptops X 10	\$150,000.00
Telefonos IP X 10	\$6,000.00
Conmutador	\$10,000.00
Reguladores	\$2,500.00
Cubiculos, sillas y escritorios	\$250,000.00
Contingencia	\$80,000.00
Total	\$618,500.00

Figura 5-27. Inversión durante el tercer año.

En el flujo del tercer año se ve el progreso de la empresa, el estimado a conseguir en los dos países es de 200 CTCs²³, nuestros gastos de operación ya son del más del 50% de la inversión inicial, pero es aquí cuando la empresa está generando ingresos interesantes, no necesitamos créditos adicionales ya que no producimos nada físico, la idea de tener nuestro propio data center sería algo a analizar hasta después del quinto año cuando ya no tengamos un crédito vivo.

²³ Un CTC es un conjunto de clientes que cubre un mes de ingresos, dado que este servicio se puede contratar por día, es probable que para tener un ingreso de \$5,000 pesos (estimado por CTC), necesitemos de 10 o 15 PYMES que de manera variable contraten nuestro servicio.

Flujo de efectivo proyectado tercer año

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Entradas de efectivo												
Ventas (Número de cliente)	200.00	250.00	300.00	300.00	300.00	350.00	350.00	360.00	360.00	400.00	400.00	450.00
Cobros a clientes fijos	\$1,000,000.00	\$1,250,000.00	\$1,500,000.00	\$1,500,000.00	\$1,500,000.00	\$1,750,000.00	\$1,750,000.00	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	\$2,000,000.00	\$2,000,000.00	\$2,250,000.00
Entradas de efectivo, operati	\$1,000,000.00	\$1,250,000.00	\$1,500,000.00	\$1,500,000.00	\$1,500,000.00	\$1,750,000.00	\$1,750,000.00	\$1,800,000.00	\$1,800,000.00	\$2,000,000.00	\$2,000,000.00	\$2,250,000.00
Salidas de efectivo												
Gastos de operación	\$1,142,499.00	\$1,142,499.00	\$1,142,499.00	\$1,142,499.00	\$1,142,499.00	\$1,142,499.00	\$1,142,499.00	\$1,142,499.00	\$1,142,499.00	\$1,142,499.00	\$1,142,499.00	\$1,142,499.00
Pago de financiamiento												
Credito Largo Plazo (2 millo	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00
Utilidad bruta	-\$176,165.00	\$73,835.00	\$323,835.00	\$323,835.00	\$323,835.00	\$573,835.00	\$573,835.00	\$623,835.00	\$623,835.00	\$823,835.00	\$823,835.00	\$1,073,835.00
Impuestos (30% sobre utilida	\$0.00	\$22,150.50	\$97,150.50	\$97,150.50	\$97,150.50	\$172,150.50	\$172,150.50	\$187,150.50	\$187,150.50	\$247,150.50	\$247,150.50	\$322,150.50
Utilidad neta	-\$176,165.00	\$51,684.50	\$226,684.50	\$226,684.50	\$226,684.50	\$401,684.50	\$401,684.50	\$436,684.50	\$436,684.50	\$576,684.50	\$576,684.50	\$751,684.50
Efectivo en banco	\$1,628,114.71	\$1,687,939.78	\$1,923,063.98	\$2,159,363.80	\$2,396,845.12	\$2,810,513.85	\$3,226,250.91	\$3,679,066.67	\$4,134,146.50	\$4,731,501.73	\$5,331,843.74	\$6,110,187.46
Interes del flujo	\$8,140.57	\$8,439.70	\$9,615.32	\$10,796.82	\$11,984.23	\$14,052.57	\$16,131.25	\$18,395.33	\$20,670.73	\$23,657.51	\$26,659.22	\$30,550.94
Efectivo neto	\$1,636,255.28	\$1,696,379.48	\$1,932,679.30	\$2,170,160.62	\$2,408,829.35	\$2,824,566.41	\$3,242,382.17	\$3,697,462.00	\$4,154,817.23	\$4,755,159.24	\$5,358,502.96	\$6,140,738.40

Figura 5-28. Flujo de efectivo del tercer año.

En el cuarto año, ya con un estado financiero sólido y una cartera de clientes relativamente consolidada, es momento de subir nuestros gastos de operación, no únicamente en sueldos, en casi todos aspectos, este año incursionaríamos en Panamá, se incrementaría a 40 el número de agentes de soporte técnico en línea, 10 programadores, gastos mensuales de viáticos de 250,000 pesos, así como una inversión en publicidad mucho más agresiva, después de todo ahora tendremos que invertir en publicidad en tres países.

Otro concepto que se incrementa es la renta de oficinas tentativamente, abriríamos un despacho en Costa Rica y en Panamá este año.

Gastos de Operación Mensuales cuarto año

Concepto	Gasto
Viaticos a agentes - gastos ventas	\$250,000.00
Comunicaciones	\$116,000.00
Larga distancia nacional e internet (Telmex)	\$6,000.00
Hosting	\$10,000.00
Numero 01-800	\$100,000.00
Sueldos	\$1,245,000.00
Director general	\$100,000.00
Director de ventas	\$100,000.00
SecretariaX3	\$40,000.00
Programador X4	\$150,000.00
Programador Jr. X 6	\$80,000.00
Vendedor X 10	\$100,000.00
Diseñador graficoX3	\$75,000.00
Soporte technicc en línea X 40	\$600,000.00
Renta de oficina	\$100,000.00
Energia eléctrica	\$28,000.00
Mantenimiento de edificio	\$10,000.00
Varios generales (Papeleria, papel del baño, Agua)	\$40,000.00
Aguinaldos	\$103,750.00
Partida fija para entrenamiento	\$100,000.00
Mercadotecnia (Publicidad)	\$400,000.00
Total	\$2,189,000.00

Figura 5-29. Gastos de operación mensuales durante el cuarto año.

Aquí es cuando empieza a volverse complejo el diseñar un plan de inversión tan a futuro, realmente, en este momento no podemos anticipar las necesidades de inversión que tendremos, pero dejo un estimado de unos \$618,500 pesos para gastar en lo que se necesite.

Inversión durante el cuarto año

Concepto	Gasto
Computadoras Desktop X 10	\$120,000.00
Laptops X 10	\$150,000.00
Telefonos IP X 10	\$6,000.00
Conmutador	\$10,000.00
Reguladores	\$2,500.00
Cubiculos, sillas y escritorios	\$250,000.00
Contingencia	\$80,000.00
Total	\$618,500.00

Figura 5-30. Inversión durante el cuarto año.

Nuestro flujo nos muestra la necesidad de llegar a 900 CTCs²⁴, considerando que tendríamos presencia en tres países más una estabilización/consolidación de 4 años en el mercado, se considera una meta alcanzable.

Flujo de efectivo proyectado cuarto año

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Entradas de efectivo												
Ventas (Numero de clientes total m	450.00	500.00	550.00	600.00	650.00	650.00	600.00	650.00	700.00	800.00	850.00	900.00
Cobros a clientes fijos	\$2,250,000.00	\$2,500,000.00	\$2,750,000.00	\$3,000,000.00	\$3,250,000.00	\$3,250,000.00	\$3,000,000.00	\$3,250,000.00	\$3,500,000.00	\$4,000,000.00	\$4,250,000.00	\$4,500,000.00
Entradas de efectivo, operación	\$2,250,000.00	\$2,500,000.00	\$2,750,000.00	\$3,000,000.00	\$3,250,000.00	\$3,250,000.00	\$3,000,000.00	\$3,250,000.00	\$3,500,000.00	\$4,000,000.00	\$4,250,000.00	\$4,500,000.00
Salidas de efectivo												
Gastos de operación	\$2,189,000.00	\$2,189,000.00	\$2,189,000.00	\$2,189,000.00	\$2,189,000.00	\$2,189,000.00	\$2,189,000.00	\$2,189,000.00	\$2,189,000.00	\$2,189,000.00	\$2,189,000.00	\$2,189,000.00
Pago de financiamiento												
Credito Largo Plazo (2 millones a 5	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00
Utilidad bruta	\$27,334.00	\$277,334.00	\$527,334.00	\$777,334.00	\$1,027,334.00	\$1,027,334.00	\$777,334.00	\$1,027,334.00	\$1,277,334.00	\$1,777,334.00	\$2,027,334.00	\$2,277,334.00
Impuestos (30% sobre utilidad bruta	\$8,200.20	\$83,200.20	\$158,200.20	\$233,200.20	\$308,200.20	\$308,200.20	\$233,200.20	\$308,200.20	\$383,200.20	\$533,200.20	\$608,200.20	\$683,200.20
Utilidad neta	\$19,133.80	\$194,133.80	\$369,133.80	\$544,133.80	\$719,133.80	\$719,133.80	\$544,133.80	\$719,133.80	\$894,133.80	\$1,244,133.80	\$1,419,133.80	\$1,594,133.80
Efectivo en banco	\$5,541,372.20	\$5,763,212.86	\$6,161,162.72	\$6,736,102.34	\$7,488,916.65	\$8,245,495.03	\$8,830,856.31	\$9,594,144.39	\$10,536,248.91	\$11,833,063.96	\$13,311,363.08	\$14,972,053.69
Interes del flujo	\$27,706.86	\$28,816.06	\$30,805.81	\$33,680.51	\$37,444.58	\$41,227.48	\$44,154.28	\$47,970.72	\$52,681.24	\$59,165.32	\$66,556.82	\$74,860.27
Efectivo neto	\$5,569,079.06	\$5,792,028.92	\$6,191,968.54	\$6,769,782.85	\$7,526,361.23	\$8,286,722.51	\$8,875,010.59	\$9,642,115.11	\$10,588,930.16	\$11,892,229.28	\$13,377,919.89	\$15,046,913.96

Figura 5-31. Flujo de efectivo del cuarto año.

²⁴ Un CTC es un conjunto de clientes que cubre un mes de ingresos, dado que este servicio se puede contratar por día, es probable que para tener un ingreso de \$5,000 pesos (estimado por CTC), necesitemos de 10 o 15 PYMES que de manera variable contraten nuestro servicio.

Durante el quinto año no habría expansiones a más países, es un año de estabilización y reforzar la presencia tanto en Costa Rica como en Panamá, sin perder jamás de vista al mercado mexicano, es momento también de disfrutar un poco más de los ingresos de la empresa con sueldos ajustados a las necesidades del momento y seguir incrementando nuestra inversión en publicidad, entrenamiento de nuestros asociados así como sus sueldos. Llegaríamos a los 50 agentes de soporte técnico y mantendríamos la cantidad de programadores.

Gastos de Operación Mensuales quinto año

Concepto	Gasto
Viaticos a agentes - gastos ventas	\$300,000.00
Comunicaciones	\$220,000.00
Larga distancia nacional e internet (Telmex)	\$10,000.00
Hosting	\$10,000.00
Numero 01-800	\$200,000.00
Sueldos	\$1,665,000.00
Director general	\$150,000.00
Director de ventas	\$150,000.00
SecretariaX3	\$40,000.00
Programador X4	\$200,000.00
Programador Jr. X 6	\$100,000.00
Vendedor X 15	\$150,000.00
Diseñador graficoX3	\$75,000.00
Soporte tecnico en linea X 50	\$800,000.00
Renta de oficina	\$200,000.00
Energia electrica	\$56,000.00
Mantenimiento de edificio	\$20,000.00
Varios generales (Papeleria, papel del baño, Agua)	\$50,000.00
Aguinaldos	\$138,750.00
Partida fija para entrenamiento	\$150,000.00
Mercadotecnia (Publicidad)	\$500,000.00
Total	\$3,011,000.00

Figura 5-32. Gastos de operación mensuales durante el quinto año.

Al igual que en el cuarto año es difícil tener una estimación certera de la inversión a realizar este año.

Inversión durante el quinto año

Concepto	Gasto
Computadoras Desktop X 10	\$120,000.00
Laptops X 10	\$150,000.00
Telefonos IP X 10	\$6,000.00
Conmutador	\$10,000.00
Reguladores	\$2,500.00
Cubiculos, sillas y escritorios	\$250,000.00
Contingencia	\$80,000.00
Total	\$618,500.00

Figura 5-33. Inversión durante el quinto año.

El flujo del quinto año es cuando por fin rebasamos los 1,300 CTC's²⁵, tendríamos entradas de efectivo sólidas y un potencial de crecimiento muy interesante, el precio de la empresa en esos momentos se estima que sería de unos 15 millones de pesos, eso aunado a los 38 millones de pesos que tendríamos en el banco, resulta bastante interesante.

²⁵ Un CTC es un conjunto de clientes que cubre un mes de ingresos, dado que este servicio se puede contratar por día, es probable que para tener un ingreso de \$5,000 pesos (estimado por CTC), necesitemos de 10 o 15 PYMES que de manera variable contraten nuestro servicio.

Flujo de efectivo proyectado quinto año

Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Entradas de efectivo												
Ventas (Numero de clientes total me	950.00	1000.00	1100.00	1100.00	1080.00	1100.00	1150.00	1200.00	1200.00	1200.00	1250.00	1300.00
Cobros a clientes fijos	\$4,750,000.00	\$5,000,000.00	\$5,500,000.00	\$5,500,000.00	\$5,400,000.00	\$5,500,000.00	\$5,750,000.00	\$6,000,000.00	\$6,000,000.00	\$6,000,000.00	\$6,250,000.00	\$6,500,000.00
Entradas de efectivo, operación	\$4,750,000.00	\$5,000,000.00	\$5,500,000.00	\$5,500,000.00	\$5,400,000.00	\$5,500,000.00	\$5,750,000.00	\$6,000,000.00	\$6,000,000.00	\$6,000,000.00	\$6,250,000.00	\$6,500,000.00
Salidas de efectivo												
Gastos de operación	\$3,011,000.00	\$3,011,000.00	\$3,011,000.00	\$3,011,000.00	\$3,011,000.00	\$3,011,000.00	\$3,011,000.00	\$3,011,000.00	\$3,011,000.00	\$3,011,000.00	\$3,011,000.00	\$3,011,000.00
Pago de financiamiento												
Credito Largo Plazo (2 millones a 5	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00	\$33,666.00
Utilidad bruta	\$1,705,334.00	\$1,955,334.00	\$2,455,334.00	\$2,455,334.00	\$2,355,334.00	\$2,455,334.00	\$2,705,334.00	\$2,955,334.00	\$2,955,334.00	\$2,955,334.00	\$3,205,334.00	\$3,455,334.00
Impuestos (30% sobre utilidad bruta)	\$511,600.20	\$586,600.20	\$736,600.20	\$736,600.20	\$706,600.20	\$736,600.20	\$811,600.20	\$886,600.20	\$886,600.20	\$886,600.20	\$961,600.20	\$1,036,600.20
Utilidad neta	\$1,193,733.80	\$1,368,733.80	\$1,718,733.80	\$1,718,733.80	\$1,648,733.80	\$1,718,733.80	\$1,893,733.80	\$2,068,733.80	\$2,068,733.80	\$2,068,733.80	\$2,243,733.80	\$2,418,733.80
Efectivo en banco	\$15,622,147.76	\$17,068,992.30	\$18,873,071.06	\$20,686,170.22	\$22,438,334.87	\$24,269,260.34	\$26,284,340.44	\$28,484,495.95	\$30,695,652.23	\$32,917,864.29	\$35,326,187.41	\$37,921,552.14
Interes del flujo	\$78,110.74	\$85,344.96	\$94,365.36	\$103,430.85	\$112,191.67	\$121,346.30	\$131,421.70	\$142,422.48	\$153,478.26	\$164,589.32	\$176,630.94	\$189,607.76
Efectivo neto	\$15,700,258.50	\$17,154,337.26	\$18,967,436.42	\$20,789,601.07	\$22,550,526.54	\$24,390,606.64	\$26,415,762.15	\$28,626,918.43	\$30,849,130.49	\$33,082,453.61	\$35,502,818.34	\$38,111,159.91

Figura 5-34. Flujo de efectivo del quinto año.

Veamos un poco más a fondo un análisis de rentabilidad situándonos ya en el quinto año de vida de la empresa.

Rentabilidad

Concepto	Gasto
Ventas	\$68,150,000.00
Gastos de operación	\$36,132,000.00
Costo de ventas (Incluido en gastos de operación)	\$0.00
Utilidad de operación	\$32,018,000.00
Gastos Financieros	\$403,992.00
Utilidad Financiera	\$31,614,008.00
Impuestos	\$9,484,202.40
Utilidad Neta	\$22,129,805.60
Capital de trabajo	\$38,111,159.91
Activos fijos	\$36,237,000.00
Total de activos	\$74,348,159.91
Costo del dinero de accionistas	10.50%
Deuda bancaria	\$200,000.00
Productividad	51.25%
Margen	46.98%
Rotación	109.09%
Apalancamiento	367.05
Endeudamiento	371.74
Proporción de UF	98.74%
% para accionistas	70.38%
TRC	13240.32%
Activos de operación	\$74,348,159.91
Deuda bancaria	\$200,000.00
Deuda proveedores	\$0.00
Capital contable	\$74,148,159.91
% en la estructura de deuda bancaria	0.27%
% en la estructura de capital contable	99.73%
Tasa neta de deuda bancaria	14.00%
Tasa neta de capital contable	10.00%
Tasa neta ponderada de deuda bancaria	0.04%
Tasa neta ponderada de capital contable	9.97%
Tasa Neta Ponderada	10.01%
1-t	70.00%
Costo de capital	\$7,442,815.99
Utilidad de operación después de impuestos	\$22,412,600.00
Utilidad económica	\$14,969,784.01
EVA	\$14,969,784.01

Figura 5-35. Análisis de rentabilidad en el quinto año.

5.5 Riesgos y Elementos fuera de alcance.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Descripción del impacto	Estrategia de mitigación
La estabilidad social del país puede alterarse (Guerrillas)	3	5	Estableciéndose en un nuevo mercado si surge una inestabilidad social el impacto podría llegar al grado de perder la inversión realizada.	Evitar los países con un alto índice de pobreza (Guatemala, Nicaragua), evitar los países con elecciones presidenciales próximas a realizarse. Analizar los datos disponibles de las diferentes embajadas y/o consulados.
El mercado interno puede no ser lo suficientemente grande para ser autosuficiente	3	2	Si bien lo ideal en una expansión de este tipo es contar con un mercado autosuficiente, existe otra estrategia que es abaratar costos de mano de obra que reducirían el impacto de este riesgo. El impacto potencial sería in sustentabilidad del plan de negocios.	Tener proyectos internacionales disponibles para solventar operaciones dentro del país.
El entorno económico actual, especialmente en USA puede ocasionar graves problemas en los países centroamericanos.	4	4	Falta de inversión, por lo tanto no habría proyectos IT disponibles para mantener operaciones en un nuevo país. Alto desempleo, alta inflación, devaluación de la moneda, caída de las exportaciones.	Asegurar proyectos disponibles a largo plazo para soportar operaciones dentro de un nuevo país.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Descripción del impacto	Estrategia de mitigación
Devaluación de la moneda.	4	2	Si se tienen contratos dentro del país a precio fijo y en moneda de esa nación una devaluación impactaría a ese proyecto al grado de ni siquiera recuperar costos.	No firmar contratos dentro de ese país en su moneda nacional ni a precios fijos.
Alta corrupción	5	2	Gasto adicional al planificado en sobornos, conflictos ético/morales. Las estimaciones de costo no serían tan certeras dado esos costos adicionales no publicados.	Aumentar la reserva de contingencia, tratar de evitar este tipo de situaciones al máximo.
Una renegociación del CAFTA.	2	4	La renegociación podría ocasionar cambios en el régimen fiscal, dificultades en nuevos trámites, sobre todo en la importación/exportación de bienes y servicios	Participar dentro de las cámaras de comercio del país para tratar de tener un poco voz en las decisiones políticas. Dar seguimiento, a las declaraciones emitidas por los diferentes gobiernos socios.
Cambio en la política fiscal	3	3	Aumento en los impuestos que hagan los costos de operación insostenibles. Complicación en trámites fiscales.	Contratar una empresa especializada en cuestiones fiscales dentro del país. Dar seguimiento a la situación política del país.
Desastres naturales	3	4	Daños a infraestructura. Paro en las	Comprar seguros que protejan la inversión en

Riesgo	Proba bilidad	Impa cto	Descripción del impacto	Estrategia de mitigación
			operaciones por algunos días mientras pasa la tragedia.	infraestructura.
Monopolios en el sector de comunicaciones en varios países	3	3	Alta en los costos de las comunicaciones que hagan las operaciones in sustentables.	Contratos a largo plazo con dichos monopolios.
Falta de recursos calificados tanto técnicamente como en el dominio del idioma inglés.	4	3	En la mayoría de los países centroamericanos hay marcados rezagos en educación y sobre todo en tecnología, el impacto sería un aumento en los costos de operación para partidas de capacitación constante.	Proveer entrenamiento a los recursos potenciales. Ofrecer sueldos altamente competitivos para atraer al mejor talento disponible en el país. Acercamiento a las universidades del país para indicarles las necesidades del mercado laboral.
Inseguridad pública.	5	3	Aumento en los gastos de seguridad privada. Impacto en el rendimiento de los trabajadores dada esa inseguridad.	Fuertes esquemas de seguridad dentro de la empresa, pagarle a los empleados utilizando medios electrónicos seguros.
Cambios en la política monetaria	2	4	Posibles devaluaciones, alzas en las tasas de interés, inflación.	Seguir de cerca las políticas de los bancos centrales tanto en el país como en sus vecinos.
Poder de los sindicatos dentro	2	4	Aun cuando los profesionistas normalmente no se	Dar seguimiento a la situación política

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Descripción del impacto	Estrategia de mitigación
del país			encuentran sindicalizados, pueden generarse problemas con servicios contratados a externos, por ejemplo, albañiles para remodelar las oficinas. Retrasos en los planes, aumento de costos, inestabilidad social, pérdida de días laborales.	del país.
Burocracia, trámites y procesos demasiado complejos.	2	3	Retrasos en la apertura de negocios.	Contratar expertos en la materia para agilizar los trámites.
Cambio en las leyes con respecto a servicios prestados por internet o cobro de impuestos especiales.				

Tabla 5.7 – Riesgos para el plan de negocios

Elemento fuera de alcance.	Razón para estar fuera de alcance.
Análisis financiero (Tasas de retorno de inversión, <i>Net Present Value</i> , etc.).	Falta de información disponible de rango de sueldos a pagar, falta de información acerca de la estrategia de la empresa a expandirse (qué tipo de instalaciones requiere, qué tamaño, cuanta gente).
Análisis de factibilidad del proyecto de expansión (posibilidades de la empresa, costos, etc.).	Falta de información acerca de la estrategia de la empresa a expandirse (qué tipo de instalaciones requiere, qué tamaño, cuanta gente). Falta de información de presupuesto de la empresa para esta expansión.
Estrategia del proyecto de expansión.	No existe un proyecto aprobado para

Elemento fuera de alcance.	Razón para estar fuera de alcance.
	esto. No existe un presupuesto para pagar por la planeación de dicho proyecto.
Análisis macroeconómico tomando en cuenta el año en curso (2008).	La alta volatilidad que existe en el mercado actualmente hace que las condiciones del mismo estén cambiando de una semana a otra, lo que haría imposible determinar una tendencia.
<i>Bechmarking</i> contra empresas ya instaladas en el país.	Limitante de tiempo para realización de este trabajo. Falta de información de los competidores y falta de presupuesto para comprar análisis de benchmarking ya existentes.
Trámites requeridos para iniciar un negocio. Para importaciones, etc.	Limitante de tiempo para realización de este trabajo. Falta de presupuesto para comprar análisis de trámites.
Análisis a detalle de la política actual en Centroamérica.	Desconocimiento de las políticas actuales, se necesitaría dar un seguimiento de meses para poder hacer un análisis de este tipo.
Pronósticos y tendencias de mercado.	Falta de información de benchmarking. Volatilidad del entorno económico actual.
Contactos de las embajadas, gobiernos, empresas especializadas.	Falta de presupuesto.

Tabla 5.8 – Elementos fuera de alcance para el plan de negocio

6 Plan de expansión a Centroamérica

6.1 Dimensiones culturales de Hofstede

El análisis cultural de países en vías de desarrollo como el nuestro es fundamental para entender al mercado, dado mi perfil no entendería un análisis que no desembocara en métricas cuantitativas para hacer la comparación entre los diversos países incluidos en este trabajo, por ello, la investigación de Geert Hofstede me pareció lo más cercano al estilo de marco teórico que deseaba utilizar.

Básicamente el profesor Hofstede fue contratado por IBM para analizar diversas facetas y crear un marco de referencia para la toma de decisiones.

Inicialmente definió cuatro dimensiones analizando cuarenta países, pronto se dio cuenta que en lugar de estudiar al individuo, debía enfocarse en contextualizar a los países agregando individuos como unidades sociales en lugar de personalidades individuales.

Todas estas estadísticas, más las que se verán en las siguientes secciones desembocan en la tabla 6.30 sistema de contrapesos donde se llega a un sistema de comparación de países en los criterios elegidos como los más destacados.

1. Individualismo. Grado en que los individuos están integrados en grupos.

País	Calificación
Estados Unidos	91
Argentina	46
Brasil	38
México	30
El Salvador	19
Costa Rica	15
Panamá	11
Guatemala	6

Tabla 6.1 – Individualismo en Centroamérica¹

2. Orientación al largo plazo. La persistencia y apego a los planes.

País	Calificación
Brasil	65
Estados Unidos	29
Argentina	16
México	12
Costa Rica	10
Panamá	10
El Salvador	6
Guatemala	5

Tabla 6.2 – Orientación a largo plazo en Centroamérica²

3. Masculinidad. Esta viene a medir el nivel de machismo en un país.

País	Calificación
México	69
Estados Unidos	62
Argentina	56
Brasil	49
Panamá	44
El Salvador	40
Guatemala	37
Costa Rica	21

Tabla 6.3 – Grado de machismo³

¹ Geert Hofstede, Julio 2009, Hofstede's Cultural Dimension Ratings << Eye of the Tiger, desde, <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/> (53)

² ídem

4. Índice de distancia del poder. La distancia entre las organizaciones más poderosas y la gente.

País	Calificación
Guatemala	95
Panamá	95
México	81
Brasil	69
El Salvador	66
Argentina	49
Estados Unidos	40
Costa Rica	35

Tabla 6.4 – Distancia de la población y el poder⁴

5. Rechazo a la incertidumbre. Que tan dispuesta esta una cultura a tomar riesgos, entre más alto el score menos dispuesta está a aceptarlos.

País	Calificación
Guatemala	101
El Salvador	94
Argentina	86
Costa Rica	86
Panamá	86
México	82
Brasil	76
Estados Unidos	46

Tabla 6.5 – Rechazo a la incertidumbre⁵

³ Geert Hofstede, Julio 2009, Hofstede's Cultural Dimension Ratings << Eye of the Tiger, desde, <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/>

⁴ ídem

⁵ ídem

6.2 Estadísticas económicas

En las siguientes secciones podrán encontrar el análisis de los principales indicadores macroeconómicos de cada país.

6.2.1 Costa Rica.

PIB Real					
Año	Millones de Colones	% de variacion	PIB en miles de millones de dolares	Tipo de cambio	% variacion USD
2005	\$8,245,499.57		\$19,964.89	\$413.00	5.90%
2006	\$12,299,447.16	32.96%	\$22,526.46	\$546.00	11.37%
2007	\$15,103,611.25	18.57%	\$26,267.15	\$575.00	14.24%
2009	\$18,717,737.91	19.31%	\$29,663.61	\$631.00	11.45%
2010	\$19,882,860.00	5.86%	\$29,239.50	\$680.00	-1.45%

Tabla 6.6 – Estadísticas macroeconómicas parte 1. Costa Rica.⁶

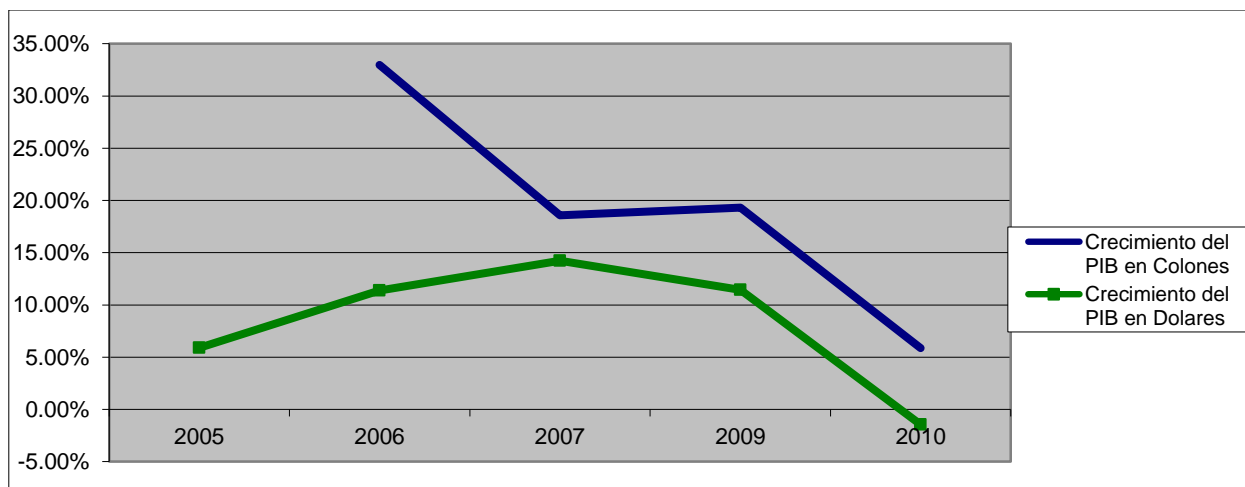


Grafico 6.1 – Comportamiento del PIB. Costa Rica.

Año	Inflacion	Riesgo País	Balanza Comercial
2005	13.80%	Moody's: Estable Baa3	(\$981.00)
2006	11.50%	Institutional Investors: 52	(\$1,022.60)
2007	9.40%	IRPA 4.62	(\$1,646.37)
2008	13.40%	Standard & Poors: BBB+	(\$2,751.90)
2009	7.80%	World Bank doing bussiness rank 125 (-4)	(\$536.95)

Tabla 6.7 – Estadísticas macroeconómicas parte 2. Costa Rica.⁷

⁶ Datos tomados de World bank indicators, Febrero 2011, desde, <http://data.worldbank.org/indicator>

⁷ Riesgo país tomado de 3 fuentes Standard & Poors, desde, http://www2.standardandpoors.com/spf/pdf/fixedincome/07.08.09_BankingIndustry.pdf Banco Mundial doing business <http://www.doingbusiness.org/> and Moodys, desde, <http://v2.moodys.com/moodys/cust/content/loadcontent.aspx?source=staticcontent/businesslines/sovereign>

[Click aquí para consultar significado de las escalas de riesgo país.](#)

Año	Multiplicador monetario	Liquidez (M1) en millones de Dolares	Tasas de interés	Tasa interbancaria	Tasa de desempleo	Tasa de desempleo
2005	1.9	\$2,070,567.90	11.00%	23.67%	6.60%	7.00%
2006	1.78	\$2,394,290.30	10.33%	23.29%	6.00%	6.50%
2007	1.54	\$2,465,227.40	6.63%	24.03%	4.60%	6.60%
2008	1.5	\$3,451,993.30	6.75%	20.70%	4.90%	5.90%
2009	1.66	\$4,011,790.20	5.75%	16.26%	7.80%	4.50%

Tabla 6.8 – Estadísticas macroeconómicas parte 3. Costa Rica.⁸

6.2.2 Panamá.

PIB Real					
Año	Millones de Balboas	% de variacion	PIB en millones de dolares	Tipo de cambio	% variacion USD
2003	\$13,099.20		\$13,099.20	\$1.00	
2004	\$14,004.80	6.47%	\$14,004.80	\$1.00	6.47%
2005	\$15,464.70	9.44%	\$15,464.70	\$1.00	9.44%
2006	\$17,137.00	9.76%	\$17,137.00	\$1.00	9.76%
2007	\$19,794.00	13.42%	\$19,794.00	\$1.00	13.42%
2008	\$23,184.00	14.62%	\$23,184.00	\$1.00	14.62%
2009	\$24,711.00	6.18%	\$24,711.00	\$1.00	6.18%

Tabla 6.9 – Estadísticas macroeconómicas parte 1. Panamá⁹.

[subsovereign/ratingslistgbr.htm¶m=allnesslines%2Fsovereign%2Dsubsovereign%2Fratingslistgbr%2Ehtm%26param%3Dall \(57\)](#)

⁸ Datos tomados desde World Bank indicators, Febrero 2011, desde, <http://data.worldbank.org/indicator>, Banco central de Costa Rica, Febrero 2011, desde, http://www.bccr.fi.cr/flat/bccr_flat.htm, Febrero 2001, desde, Instituto nacional de estadística de Costa Rica, Febrero 2011, desde, <http://www.inec.go.cr/>, Fondo Monetario internacional, Febrero 2011, desde, Artículo IV sobre Costa Rica.

⁹ Datos tomados de World bank indicators, Febrero 2011, desde, <http://data.worldbank.org/indicator>

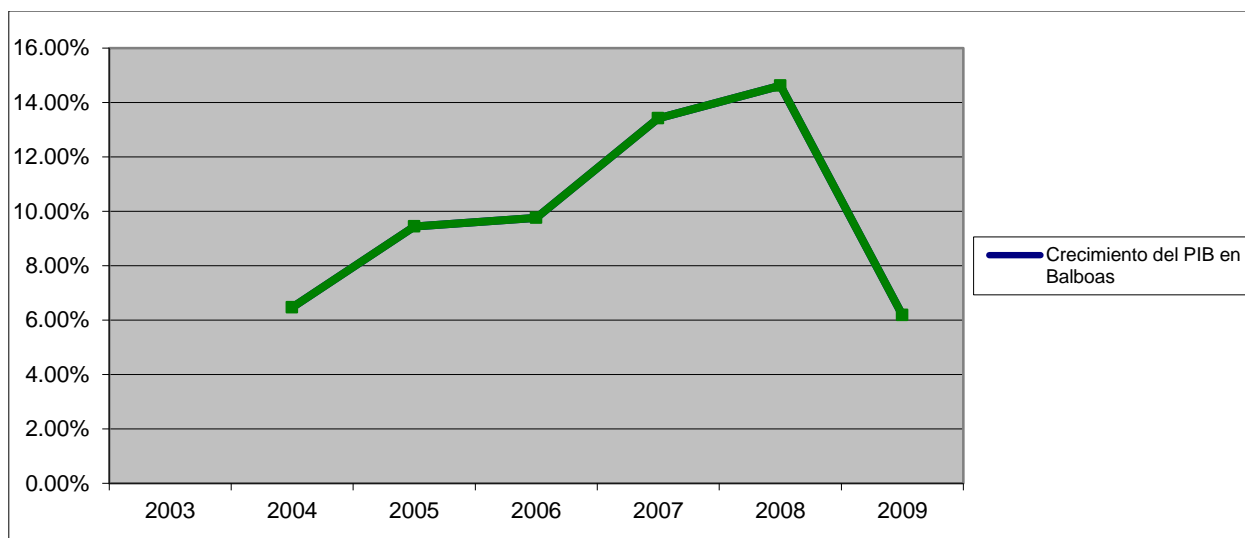


Grafico 6.2 – Comportamiento del PIB. Panamá.

Año	Inflacion	Riesgo País	Balanza Comercial
2005	3.20%	IRPA: 7.64	\$ (1,021.80)
2006	2.10%	Standard & Poors: Estable/BBB	\$ (448.38)
2007	4.20%	Moody's: Estable Baa3	\$ (1,407.00)
2008	8.80%	Institutional Investors: 53.4	\$ (2,677.10)
2009	2.40%	World Bank doing bussiness rank 72 (-10)	\$ (3.50)

Tabla 6.10 – Estadísticas macroeconómicas parte 2. Panamá.¹⁰

[Click aquí para consultar significado de las escalas de riesgo país.](#)

Año	Liquidez (M1) en millones de Dolares	Tasas de interés	Tasa interbancaria	Desempleados	Tasa de desempleo
2005	\$7,793.00	11.80%	9.20%	170,600.00	16.60%
2006	\$7,383.00	11.40%	8.70%	173,300.00	15.50%
2007	\$6,755.00	10.70%	8.20%	172,000.00	15.00%
2008	\$7,107.40	10.70%	8.30%	161,400.00	13.30%
2009	\$8,861.00	10.70%	8.00%	135,900.00	10.60%

Tabla 6.11 – Estadísticas macroeconómicas parte 3. Panamá.¹¹

¹⁰ Riesgo país tomado de 3 fuentes Standard & Poors, desde, http://www2.standardandpoors.com/spf/pdf/fixedincome/07.08.09_BankingIndustry.pdf Banco Mundial doing business <http://www.doingbusiness.org/> and Moodys, desde, http://v2.moodys.com/moodys/cust/content/loadcontent.aspx?source=staticcontent/businesslines/sovereign_n-subsovereign/ratingslistgbr.htm¶m=allnesslines%2Fsovereign%2Dsubsovereign%2Fratingslistgbr%2Ehtm%26param%3Dall

¹¹ Datos tomados desde World Bank indicators, Febrero 2011, desde, <http://data.worldbank.org/indicator>, Ministerio de economía de Panamá, Febrero 2011, desde, <https://www.mef.gob.pa/Portal/default.html>, Febrero 2001, desde, Dirección de Estadística y Censos Panamá, Febrero 2011, desde, http://www.contraloria.gob.pa/DEC/avance_cifras.aspx, Fondo Monetario internacional, Febrero 2011, desde, Artículo IV sobre Panamá.

6.2.3 El Salvador

PIB Real					
Año	Millones de Dolares	% de variacion	PIB en millones de dolares	Tipo de cambio	% variacion USD
2005	\$17,070.20		\$17,070.20	\$1.00	
2006	\$18,653.60	8.49%	\$18,653.60	\$1.00	8.49%
2007	\$20,376.70	2.88%	\$20,376.70	\$1.00	8.46%
2008	\$22,106.80	4.16%	\$22,106.80	\$1.00	7.83%
2009	\$21,100.50	4.65%	\$21,100.50	\$1.00	-4.77%

Tabla 6.12 – Estadísticas macroeconómicas parte 1. El Salvador¹².

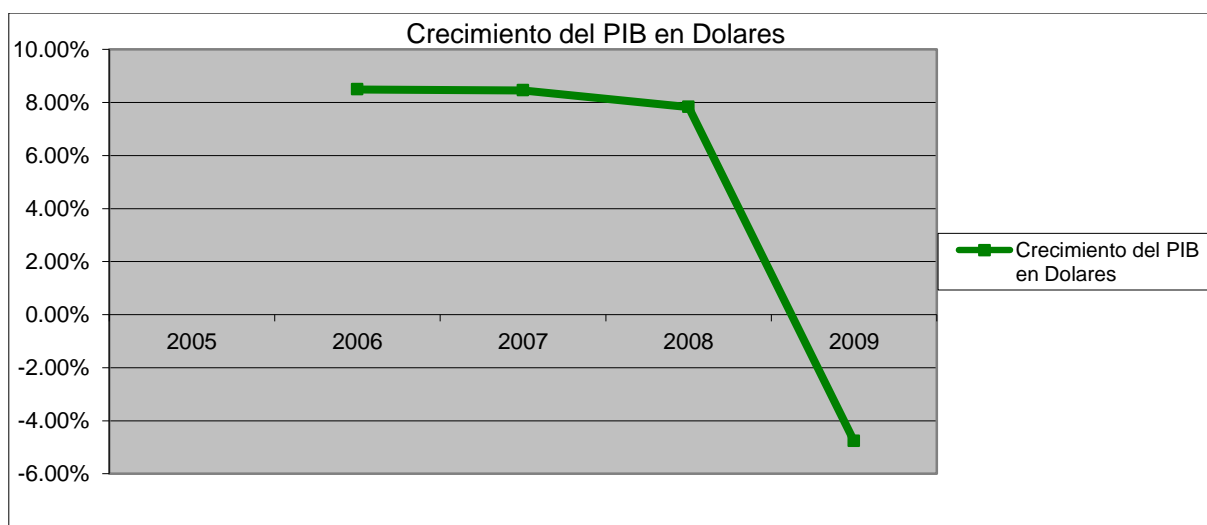


Grafico 6.3– Comportamiento del PIB. El Salvador.

Año	Inflacion	Riesgo País	Balanza Comercial
2005	4.70%	IRPA: 6.53	\$ (568.76)
2006	4.00%	Standard & Poors: BBB+	\$ (670.86)
2007	4.60%	Moody's: Baa1	\$ (1,183.10)
2008	6.70%	Institutional Investors: 47.6	\$ (1,595.88)
2009	1.10%	World Bank doing bussiness rank 86 (-6)	\$ (373.37)

Tabla 6.13 – Estadísticas macroeconómicas parte 2. El Salvador.¹³

¹² Datos tomados de World bank indicators, Febrero 2011, desde, <http://data.worldbank.org/indicator>

¹³ Riesgo país tomado de 3 fuentes Standard & Poors, desde, http://www2.standardandpoors.com/spf/pdf/fixedincome/07.08.09_BankingIndustry.pdf Banco Mundial doing business <http://www.doingbusiness.org/> and Moodys, desde, <http://v2.moodys.com/moodys/cust/content/loadcontent.aspx?source=staticcontent/businesslines/sovereign/>

Año	Liquidez (M1) en millones de Dolares	Tasas de interés	Tasa interbancaria	Desempleados	Tasa de desempleo
2005	\$6,016.10	8.70%	3.40%	647,000.00	10.00%
2006	\$6,047.60	8.00%	3.40%	428,350.00	6.50%
2007	\$6,192.00	7.70%	3.30%	422,100.00	6.30%
2008	\$6,352.80	8.20%	3.40%	443,300.00	6.50%
2009	\$7,093.00	9.00%	4.40%	417,000.00	6.00%

Tabla 6.14 – Estadísticas macroeconómicas parte 3. El Salvador.¹⁴

6.2.4 Guatemala.

PIB Real					
Año	Millones de Quetzales	% de variación	PIB en millones de dolares	Tipo de cambio	% variación USD
2005	\$5,421.00	2.50%	\$27,211.37	\$7.95	
2006	\$5,571.00	3.20%	\$30,231.14	\$7.95	9.99%
2007	\$5,747.00	3.30%	\$34,113.10	\$7.64	11.38%
2008	\$6,045.84	5.20%	\$39,145.93	\$7.61	12.86%
2009	\$6,390.45	5.70%	\$37,321.87	\$7.68	-4.89%

Tabla 6.15 – Estadísticas macroeconómicas parte 1. Guatemala¹⁵.

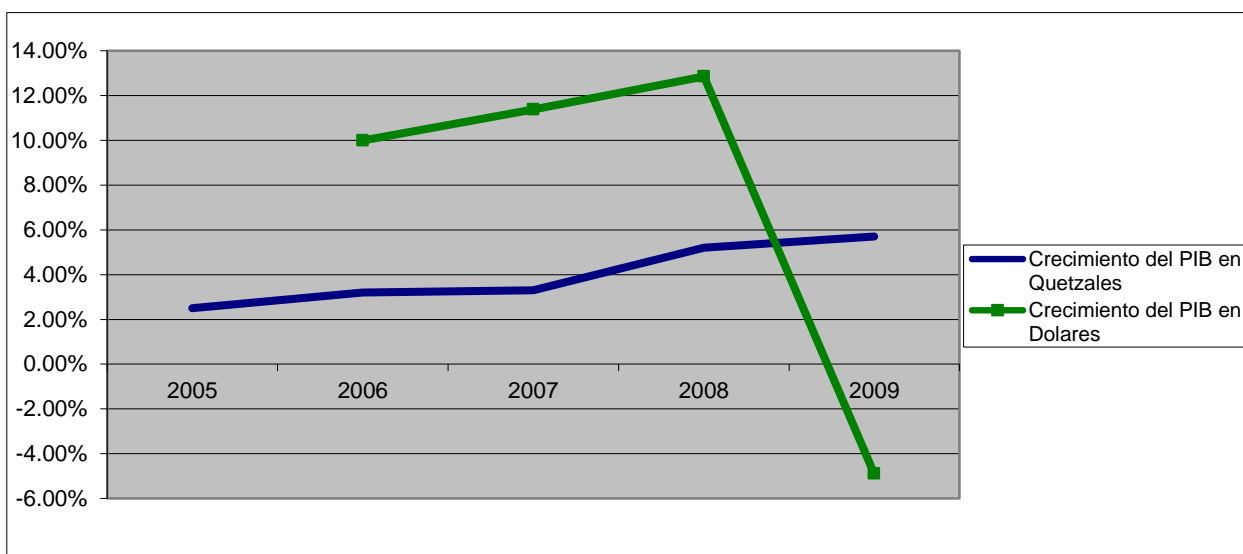


Grafico 6.4– Comportamiento del PIB. Guatemala.

[subsovereign/ratingslistgbr.htm¶m=allnesslines%2Fsovereign%2Dsubsovereign%2Fratingslistgbr%2Ehtm%26param%3Dall](http://data.worldbank.org/indicator/ny.gdp.cdb?locations=SV)

¹⁴ Datos tomados desde World Bank indicators, Febrero 2011, desde, <http://data.worldbank.org/indicator>, Banco central de reservas de El Salvador, Febrero 2011, desde, <http://www.bcr.gob.sv/>, Febrero 2001, desde, Internet World Stats, Febrero 2011, desde, <http://www.internetworldstats.com/am/bz.htm>, Fondo Monetario internacional, Febrero 2011, desde, Artículo IV sobre El Salvador.

¹⁵ Datos tomados de World bank indicators, Febrero 2011, desde, <http://data.worldbank.org/indicator>

Año	Inflacion	Riesgo País	Balanza Comercial
2005	8.40%	IRPA: 8.89	\$ (1,241.00)
2006	6.40%	Standard & Poors: Estable/BBB	\$ (1,524.00)
2007	6.50%	Moody's: Estable Baa1	\$ (1,785.60)
2008	12.60%	Institutional Investors: 41.5	\$ (1,773.30)
2009	1.90%	World Bank doing bussiness rank 101 (-1)	\$ (217.30)

Tabla 6.16 – Estadísticas macroeconómicas parte 2. Guatemala.¹⁶

[Click aquí para consultar significado de las escalas de riesgo país.](#)

Año	Liquidez (M1) en millones de Dolares	Tasas de interés	Tasa interbancaria	Tasa de desempleo
2005	\$1,499.92	14.10%	4.50%	7.50%
2006	\$1,588.23	13.50%	4.50%	7.50%
2007	\$1,866.74	12.70%	4.60%	7.50%
2008	\$2,072.54	12.90%	4.80%	7.50%
2009	\$2,605.57	12.90%	4.90%	3.20%

Tabla 6.17 – Estadísticas macroeconómicas parte 3. Guatemala.¹⁷

6.2.5 Honduras.

PIB Real					
Año	Millones de Lempiras	% de variacion	PIB en millones de dolares	Tipo de cambio	% variacion USD
2005	\$118,840.51	10.57%	\$9,757.25	\$17.54	
2006	\$126,247.03	13.09%	\$10,917.59	\$18.41	10.63%
2007	\$133,885.98	13.77%	\$12,392.44	\$19.00	11.90%
2008	\$142,290.01	11.39%	\$13,969.29	\$19.03	11.29%
2009	\$151,254.83	13.74%	\$14,317.85	\$19.03	2.43%

Tabla 6.18 – Estadísticas macroeconómicas parte 1. Honduras¹⁸.

¹⁶ Riesgo país tomado de 3 fuentes Standard & Poors, desde, http://www2.standardandpoors.com/spf/pdf/fixedincome/07.08.09_BankingIndustry.pdf Banco Mundial doing business <http://www.doingbusiness.org/> and Moodys, desde, <http://v2.moodys.com/moodys/cust/content/loadcontent.aspx?source=staticcontent/businesslines/sovereign/n-subsovereign/ratingslistgbr.htm¶m=allnesslines%2Fsovereign%2Dsubsovereign%2Fratingslistgbr%2Ehtm%26param%3Dall>

¹⁷ Datos tomados desde World Bank indicators, Febrero 2011, desde, <http://data.worldbank.org/indicator>, Banco de Guatemala, Febrero 2011, desde, <http://www.banguat.gob.gt/>, Febrero 2011, desde, Gobierno de Guatemala, Febrero 2011, desde, <http://www.guatemala.gob.gt/>, Fondo Monetario internacional, Febrero 2011, desde, Artículo IV sobre Guatemala. Instituto nacional de estadística Guatemala, desde, <http://www.ine.gob.gt/>

¹⁸ Datos tomados de World bank indicators, Febrero 2011, desde, <http://data.worldbank.org/indicator>

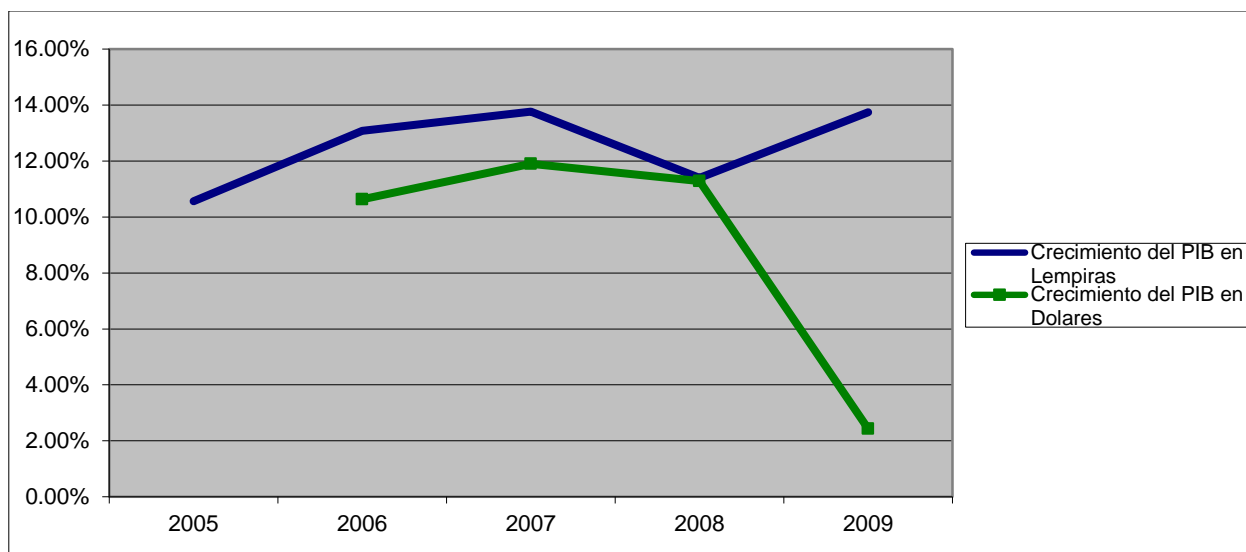


Gráfico 6.5– Comportamiento del PIB. Honduras.

Año	Inflación	Riesgo País	Balanza Comercial
2005	8.80%	IRPA: 11.06	\$ (304.32)
2006	5.60%	Standard & Poors: No Disponible	\$ (403.85)
2007	6.90%	Moody's: Estable Baa2	\$ (1,116.14)
2008	11.40%	Institutional Investors: 31.1	\$ (1,799.92)
2009	5.50%	World Bank doing business rank 131 (-3)	\$ (448.57)

Tabla 6.19 – Estadísticas macroeconómicas parte 2. Honduras.¹⁹

[Click aquí para consultar significado de las escalas de riesgo país.](#)

Año	Liquidez (M1) en millones de Dolares	Tasas de interés	Tasa interbancaria	Desempleados	Tasa de desempleo
2005	\$6,719.00	31.00%	11.01%	1'870,000	28.00%
2006	\$7,166.00	30.99%	11.32%	1'880,000	27.50%
2007	\$7,883.00	30.52%	10.46%	1'983,930	28.50%
2008	\$8,819.00	30.34%	8.84%	2'050,000	28.00%
2009	\$10,022.00	31.13%	7.66%	2'090,000	27.90%

Tabla 6.20 – Estadísticas macroeconómicas parte 3. Honduras.²⁰

¹⁹ Riesgo país tomado de 3 fuentes Standard & Poors, desde, http://www2.standardandpoors.com/spf/pdf/fixedincome/07.08.09_BankingIndustry.pdf Banco Mundial doing business <http://www.doingbusiness.org/> and Moodys, desde, <http://v2.moodys.com/moodys/cust/content/loadcontent.aspx?source=staticcontent/businesslines/sovereign%2Ehtm%26param%3Dall>

²⁰ Datos tomados desde World Bank indicators, Febrero 2011, desde, <http://data.worldbank.org/indicator>, Banco Central de Honduras (BCH), Febrero 2011, desde, www.bch.hn, Febrero 2011, desde, Gobierno de Honduras, Febrero 2011, desde, <http://www.gob.hn/>, Fondo Monetario internacional, Febrero 2011, desde, Artículo IV sobre Honduras.

6.2.6 Belice.

PIB Real					
Año	Millones de Dolar Beliceño	% de variacion	PIB en millones de dolares	Tipo de cambio	% variacion USD
2005	\$1,745.70	1.28%	\$1,114.87	\$2.00	
2006	\$1,834.60	1.28%	\$1,213.10	\$2.00	8.10%
2007	\$2,005.90	1.77%	\$1,276.75	\$1.98	4.99%
2008	\$2,098.80	1.77%	\$1,358.70	\$1.96	6.03%
2009	\$2,167.50	2.30%	\$1,353.50	\$1.85	-0.38%

Tabla 6.21 – Estadísticas macroeconómicas parte 1. Belice²¹.

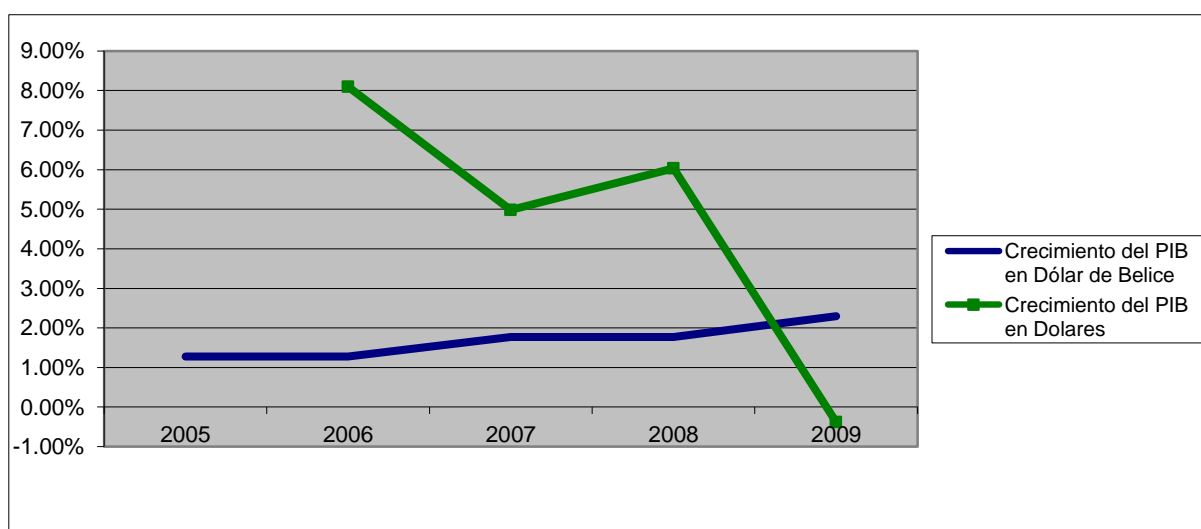


Grafico 6.6– Comportamiento del PIB. Belice.

Año	Inflacion	Riesgo País	Balanza Comercial
2005	3.60%	IRPA: No Disponible	\$ (151.22)
2006	4.20%	Standard & Poors: No Disponible	\$ (25.38)
2007	2.30%	Moody's: Baa3	\$ (52.08)
2008	6.40%	Institutional Investors: No Disponible	\$ (132.35)
2009	-1.10%	World Bank doing bussiness rank 99 (-6)	\$ (94.20)

Tabla 6.22 – Estadísticas macroeconómicas parte 2. Belice.²²

[Click aquí para consultar significado de las escalas de riesgo país.](#)

²¹ Datos tomados de World bank indicators, Febrero 2011, desde, <http://data.worldbank.org/indicator>

²² Riesgo país tomado de 3 fuentes Standard & Poors, desde, http://www2.standardandpoors.com/spf/pdf/fixedincome/07.08.09_BankingIndustry.pdf Banco Mundial doing bussiness <http://www.doingbusiness.org/> and Moodys, desde, <http://v2.moodys.com/moodys/cust/content/loadcontent.aspx?source=staticcontent/businesslines/sovereign-subsovereign/ratingslistgbr.htm¶m=allnesslines%2Fsovereign%2Dsubsovereign%2Fratingslistgbr%2Ehtm%26param%3Dall>

Año	Liquidez (M1) en millones de Dolares	Tasas de interés	Tasa interbancaria	Desempleados	Tasa de desempleo
2005	\$551.15	12.00%	3.20%	24,246.40	9.10%
2006	\$624.15	12.00%	3.20%	25,838.45	9.10%
2007	\$671.71	12.00%	3.20%	36,050.34	12.90%
2008	\$767.80	12.00%	3.20%	37,117.17	12.90%
2009	\$938.43	12.00%	3.20%	27,672.66	9.40%

Tabla 6.23 – Estadísticas macroeconómicas parte 3. Belice.²³

6.2.7 Nicaragua.

PIB Real					
Año	Millones de Cordobas	% de variacion	PIB en millones de dolares	Tipo de cambio	% variacion USD
2005	\$61,958.51	0.06%	\$4,872.94	\$15.10	
2006	\$71,155.55	7.50%	\$5,267.56	\$15.90	7.49%
2007	\$81,524.37	7.70%	\$5,618.16	\$16.70	6.24%
2008	\$93,007.31	7.20%	\$5,867.91	\$17.60	4.26%
2009	\$105,643.51	6.80%	\$6,139.56	\$18.40	4.42%

Tabla 6.24 – Estadísticas macroeconómicas parte 1. Nicaragua²⁴.

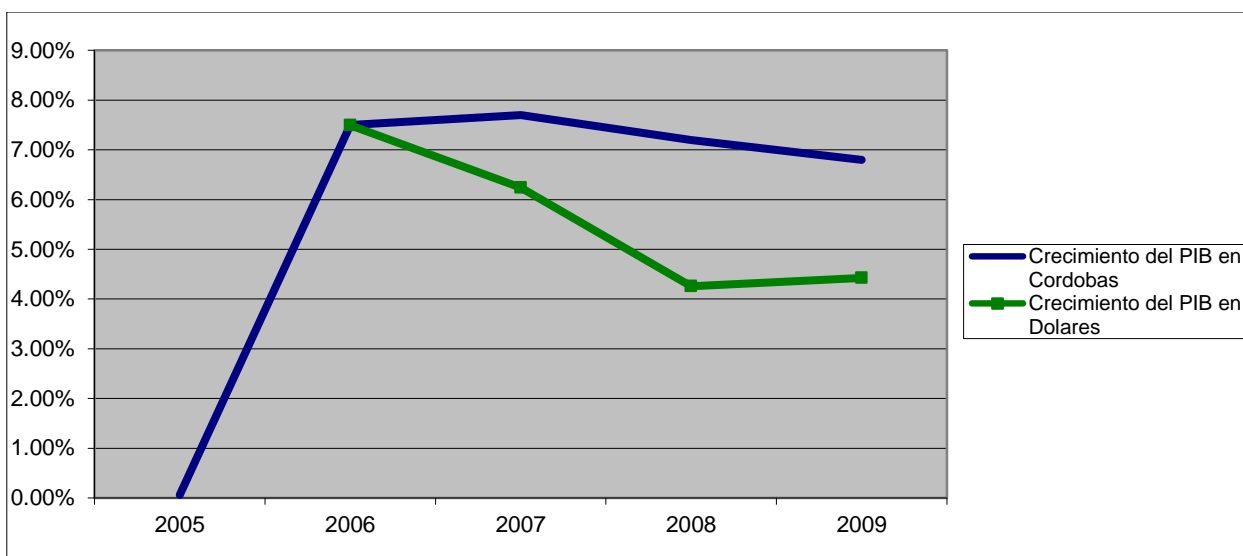


Gráfico 6.7– Comportamiento del PIB. Nicaragua.

²³ Datos tomados desde World Bank indicators, Febrero 2011, desde, <http://data.worldbank.org/indicador>, Banco Central de Belice, Febrero 2011, desde, <http://www.centralbank.org.bz/>, Febrero 2011, desde, Internet World Stats, Febrero 2011, desde, <http://www.internetworldstats.com/am/bz.htm>, Fondo Monetario internacional, Febrero 2011, desde, Artículo IV sobre Belice.

²⁴ Datos tomados de World bank indicators, Febrero 2011, desde, <http://data.worldbank.org/indicador>

Año	Inflacion	Riesgo País	Balanza Comercial
2005	9.60%	IRPA: 12.48	\$ (734.27)
2006	9.10%	Standard & Poors: No Disponible	\$ (710.20)
2007	11.10%	Moody's: Caa1	\$ (1,000.60)
2008	19.80%	Institutional Investors: 21.1	\$ (1,512.90)
2009	3.70%	World Bank doing bussiness rank 117 (+2)	\$ (841.10)

Tabla 6.25 – Estadísticas macroeconómicas parte 2. Nicaragua.²⁵

[Click aquí para consultar significado de las escalas de riesgo país.](#)

Año	Liquidez (M1) en millones de Dolares	Tasas de interés	Tasa interbancaria	Desempleados	Tasa de desempleo
2005	\$1,986.01	15.60%	7.60%	1'200,000	24.00%
2006	\$2,154.22	13.50%	5.60%	1'180,000	22.00%
2007	\$2,333.47	12.10%	5.00%	430,000.00	7.80%
2008	\$2,461.34	11.60%	6.00%	310,000.00	5.60%
2009	\$2,775.57	13.00%	7.30%	220,000.00	3.80%

Tabla 6.26 – Estadísticas macroeconómicas parte 3. Nicaragua.²⁶

IRPA
Costa Rica 4.62
El Salvador 6.53
Panamá 7.64
Guatemala 8.89
Honduras 11.06
México 11.64
Venezuela 11.76
Nicaragua 12.48
Argentina 22.72
Brasil 28.12

Tabla 6.27 – Índice de riesgo país para Latinoamérica.²⁷

²⁵ Riesgo país tomado de 3 fuentes Standard & Poors, desde, http://www2.standardandpoors.com/spf/pdf/fixedincome/07.08.09_BankingIndustry.pdf Banco Mundial doing business <http://www.doingbusiness.org/> and Moodys, desde, http://v2.moodys.com/moodys/cust/content/loadcontent.aspx?source=staticcontent/businesslines/sovereign_n-subsovereign/ratingslistgbr.htm¶m=allnesslines%2Fsovereign%2Dsubsovereign%2Fratingslistgbr%2Ehtm%26param%3Dall

²⁶ Datos tomados desde World Bank indicators, Febrero 2011, desde, <http://data.worldbank.org/indicator>, Banco Central de Nicaragua, Febrero 2011, desde, www.bcn.gob.ni/, Febrero 2011, desde, Internet World Stats, Febrero 2011, desde, <http://www.internetworldstats.com/am/bz.htm>, Fondo Monetario internacional, Febrero 2011, desde, Artículo IV sobre Nicaragua.

²⁷ Datos tomados desde Central América data, Febrero 2010, desde, <http://www.centralamericadata.com>

6.3 Estabilidad Política de Centroamérica.

País	VA	PS	GE	RQ	RL	CC
Costa Rica (69.58)	75.4	70.3	65.7	67.6	65.6	72.9
Belice (48.85)	69.2	47.2	41.4	34.3	44.3	56.7
Panamá (57.41)	65.9	49.5	62.4	64.8	52.4	49.5
El Salvador (48.16)	50.7	46.2	52.9	63.3	22.6	53.3
Nicaragua (26.33)	32.7	27.4	14.3	37.6	21.7	24.3
Honduras (30.45)	33.6	34.0	28.1	45.7	20.8	20.5
Guatemala (30.71)	37.0	21.2	29.0	51.0	13.7	32.4
México (46.71)	53.6	22.2	60.5	61.0	34.0	49.0
Brasil (55.8)	62.1	54.2	57.6	55.2	49.5	56.2

Tabla 6.28 – Estabilidad política

* Fuente el Banco Mundial en su artículo “Government Indicators 2009”.²⁸

Voz y Rendición de Cuentas (VA).

Estabilidad Política (PS).

Efectividad Gubernamental (GE).

Calidad Regulatoria (RQ).

Estado de Derecho (RL).

Control de la Corrupción (CC).

País	Índice de Pobreza Humana IPH	Pobreza según ingresos (%)			PIB per cápita (US\$)	Analfabetismo (%)
		Total	Urb.	Rural		
Guatemala	28	68	54	75	1009	35
El Salvador	21	48	39	62	1392	29
Honduras	25	74	67	48	753	--
Nicaragua	28	68	53	89	564	34
Costa Rica	4	20	17	23	2190	5
Panamá	9	27	25	34	2804	--

Tabla 6.29 – Índice de pobreza humana²⁹

²⁸ Banco Mundial, *Government indicators*, obtenido el 12 de Febrero 2011, desde http://info.worldbank.org/governance/wgi/mc_chart.asp (58)

²⁹ ídem

6.4 Desarrollo humano y competitividad Centroamérica.



Figura 6.1 – Índice de desarrollo en el continente americano³⁰

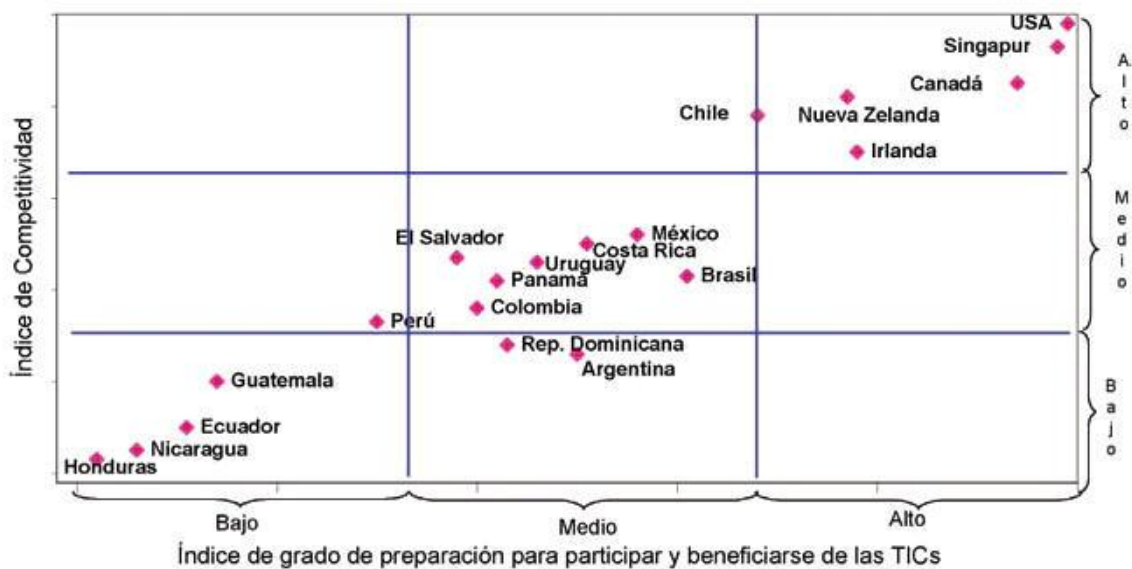


Figura 6.2 – Índice de competitividad.³¹

³⁰ Datos tomados de World bank indicators, Febrero 2010, desde, <http://data.worldbank.org/indicator>

³¹ Ídem.

6.5 Selección del país

Dado los bajos costos en mano de obra, la baja carga fiscal, la estabilidad macroeconómica sostenida por algunos países del área en los últimos años, la potencialidad de sus mercados internos dado que este tipo de servicios IT en varios países no son ofrecidos concluyo que si es recomendable expandirse en Centroamérica.

Sin embargo, no todo es positivo, existen índices de pobreza en varios de los países que son muy preocupantes, una alta corrupción en los gobiernos, aun cuando han tenido un crecimiento estable en los últimos años aún persiste el riesgo de recaídas, altas inflaciones, devaluaciones de su moneda, inestabilidad social, inseguridad, entre otros.

Otro problema es la falta de mano de obra calificada para brindar servicios IT, no solo técnicamente hablando sino también la falta del dominio del idioma inglés.

Aun así, a mayor riesgo, mayores ganancias potenciales, el simple hecho de los costos de trabajo hacen muy atractivas las opciones en estos países, una de las estrategias recomendadas seria ubicarse en un punto geográfico que permitiría atender no solamente al país si no a los distintos países que conforman Centroamérica.

La mayoría de los gobiernos ofrecen ventajas a las compañías internacionales sobre todo a las de Tecnologías de Información para establecerse en dichos países dado su rezago tecnológico.

Otro punto a favor ha sido la adopción de políticas monetarias supervisadas por el banco mundial y el Fondo Monetario Internacional, la mayoría de estos países ya cuenta con su propio banco central.

Los riesgos existentes en la región crean la necesidad de una estrategia cuidadosa y detalladamente planeada para mitigar dichos riesgos y aumentar las probabilidades de éxito.

Ahora, basado en las estadísticas de las secciones 6.1 – 6.4 veamos la calificación final de cada país:

Criterio	Costa Rica	Panamá	El Salvador	Belice	Honduras	Nicaragua	Guatemala
Tamaño de mercado interno potencial (8%)	5	4	4	2	2	1	1
Estabilidad macroeconómica (15%)	4	5	4	3	2	2	2
Estabilidad social/política (11%)	5	3	3	3	2	1	1
Apoyo a empresas internacionales para establecerse en el país (9%)	3	5	3	2	2	3	3
Posición geográfica. (5%)	3	5	3	3	1	1	1

Criterio	Costa Rica	Panamá	El Salvador	Belice	Honduras	Nicaragua	Guatemala
Costo de mano de obra calificada. (12%)	3	5	3	4	4	5	5
Mano de obra calificada disponible (10%)	5	4	3	2	2	1	1
Infraestructura de comunicaciones existente. (8%)	4	4	3	1	2	1	1
Índice de pobreza (10%)	4	4	4	3	2	1	1
Riesgo País (12%)	5	3	4	1	2	1	2
Totales:	4.15	4.18	3.45	2.45	2.19	1.81	1.93

Tabla 6.30 – Sistema de contrapesos para calificar los diferentes países de la región

Panamá.

Como se observa en la tabla anterior, el país con más potencial hasta aquí para una expansión de una empresa IT en estos momentos sería Panamá, tienen un excelente desempeño macroeconómico, en estos momentos el gobierno está facilitando la llegada de empresas en tecnologías de información, con la creación de su parque tecnológico e incluso están invirtiendo en capacitar a su

gente, tienen una zona de libre comercio muy atractiva, además es un país que cuenta con un mercado bancario muy jugoso dado al flujo de dinero que se maneja en su zona libre. Además el costo de la mano de obra es de los más atractivos en Centroamérica donde un agente de Help Desk anda ganando alrededor de 500 a 600 dólares mensuales.

El talón de Aquiles es la falta de mano de obra capacitada en IT, aunque ya el gobierno ha puesto manos a la obra para solucionar esta desventaja competitiva y las empresas que se han ido a Panamá (como DELL) han planeado una serie de entrenamiento especializado para cubrir esa brecha.

Costa Rica.

En segundo lugar tenemos a Costa Rica, donde ya se cuenta con un mercado IT fortalecido, existen varias empresas dedicadas a esto que ya tienen presencia en la región, por lo tanto la mano de obra capacitada no es tan escasa sobre todo en sus grandes ciudades (San José, Alajuela, etc.), así mismo Costa Rica es de los países más industrializados de Centroamérica por lo que existe un buen mercado interno potencial para pensar en una autosuficiencia de la empresa.

Las debilidades o mejor dicho las áreas donde su competitividad no es tan grande es que el costo de trabajo de sus recursos es también el más alto de Centroamérica, incluso acercándose a salarios de países más desarrollados como México o Brasil.

El Salvador.

Es un país económicamente estable, en búsqueda de inversión extranjera, su mano de obra es barata, más barata que Costa Rica, los organismos internacionales lo califican bien, han tenido una reducción de pobreza muy significativa en los últimos años.

Aun así, tienen niveles de inseguridad muy altos, falta de mano de obra especializada en IT, aun cuando el gobierno ha hecho grandes esfuerzos para estabilizar la economía, existe desconfianza de algunos organismos internacionales con respecto a su estabilidad macroeconómica real.

El resto de la zona

Países como Belice u Honduras tienen algunas ventajas competitivas sin embargo, sus factores negativos los hacen ser una opción menos ventajosa que las anteriormente citadas, por ejemplo el caso de Belice acaba de salir de una inestabilidad social muy fuerte en 2007 que incluso tuvo algunos levantamientos armados en contra de ese gobierno, Honduras aun cuando es un mercado relativamente industrializado en la región, tiene serios rezagos en sus índices de pobreza y en su mano de obra calificada.

Incluso se concluye que Belice y Honduras son los dos países menos atractivos para una expansión IT en Centroamérica.

En el caso de Guatemala y Nicaragua, estos son los dos países más pobres de la región, tienen rezagos muy grandes en pobreza, educación,

tecnología, industrialización y por ende empleo, aun así, podrían resultar una opción atractiva dado el bajísimo costo de su mano de obra, el bajo costo de vida y que los gobiernos estarían altamente interesados en proporcionar facilidades a las empresas internacionales.

El único detalle es que son países muy riesgosos, tienen un índice de pobreza demasiado alto que podría ocasionar movilizaciones civiles e incluso guerrillas.

Utilizando otra técnica de selección de países denominada como el diamante de Porter, veremos que la brecha entre Panamá y Costa Rica sigue siendo muy pequeña y en dicho análisis Costa Rica estaría por encima de Panamá por lo cual se concluye que cualquiera de los dos países es potencialmente aceptable.

Pero el sistema de contrapesos es una técnica utilizada por mi basada en herramientas del instituto de administración de proyectos (PMI), ¿cuáles serían los resultados, si utilizáramos la técnica de Michael Porter conocida como el diamante de Porter?

El modelo de Diamante para la ventaja competitiva de las naciones, es un modelo que puede ayudar a comprender la posición comparativa de una nación en la competición global. Este modelo se puede utilizar para estudiar regiones geográficas dentro de un país o territorio.

La idea es aplicarlo a los dos países líderes que se mostraron en las secciones anteriores, donde Panamá le gana por 3 décimas a Costa Rica siendo prácticamente lo que se denomina un empate técnico con la intención de corroborar si Panamá conserva la ventaja, el empate continua o Costa Rica le da la vuelta y así tomar la mejor decisión de inversión en Centroamérica.

Diamante de Porter aplicado a Panamá

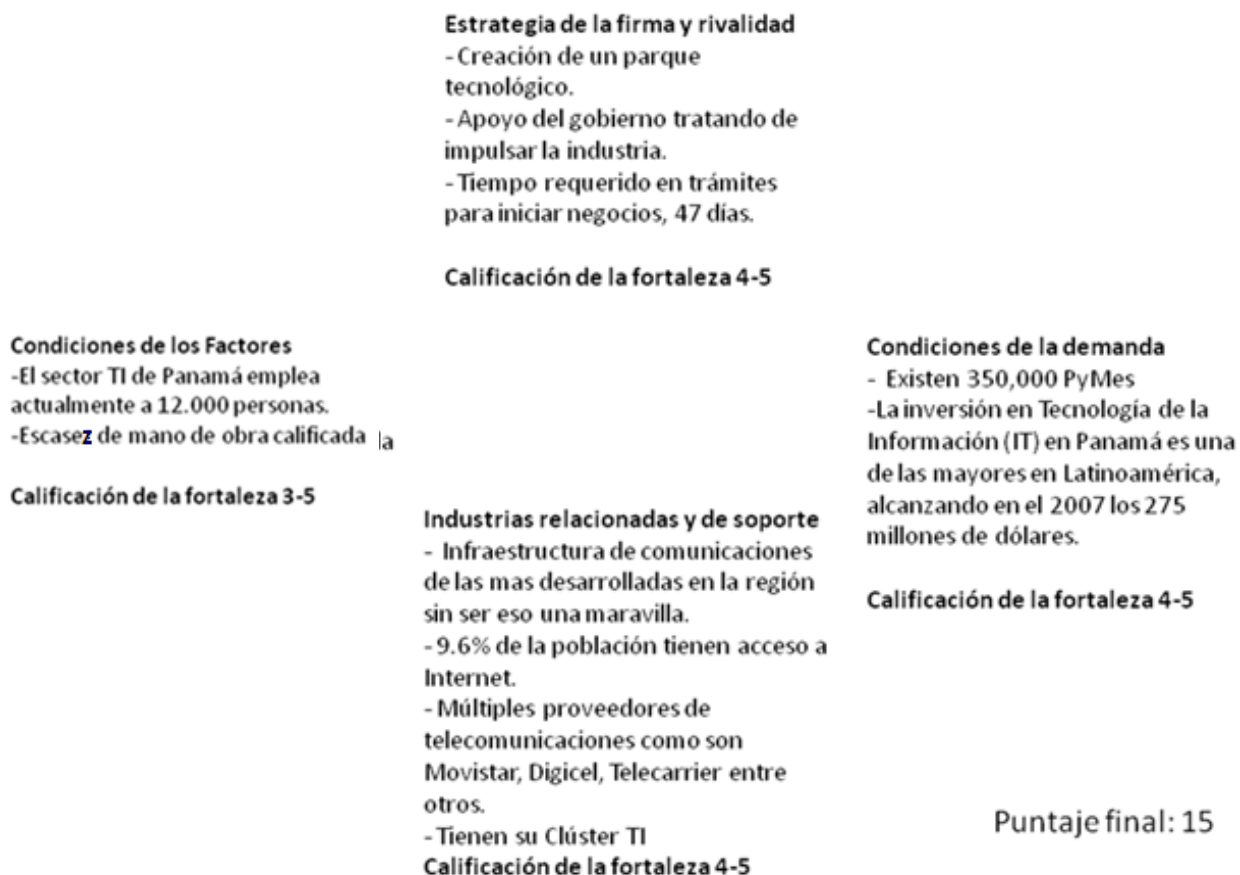


Figura 6.3 – Diamante de Porter aplicado a Panamá

Diamante de Porter aplicado a Costa Rica

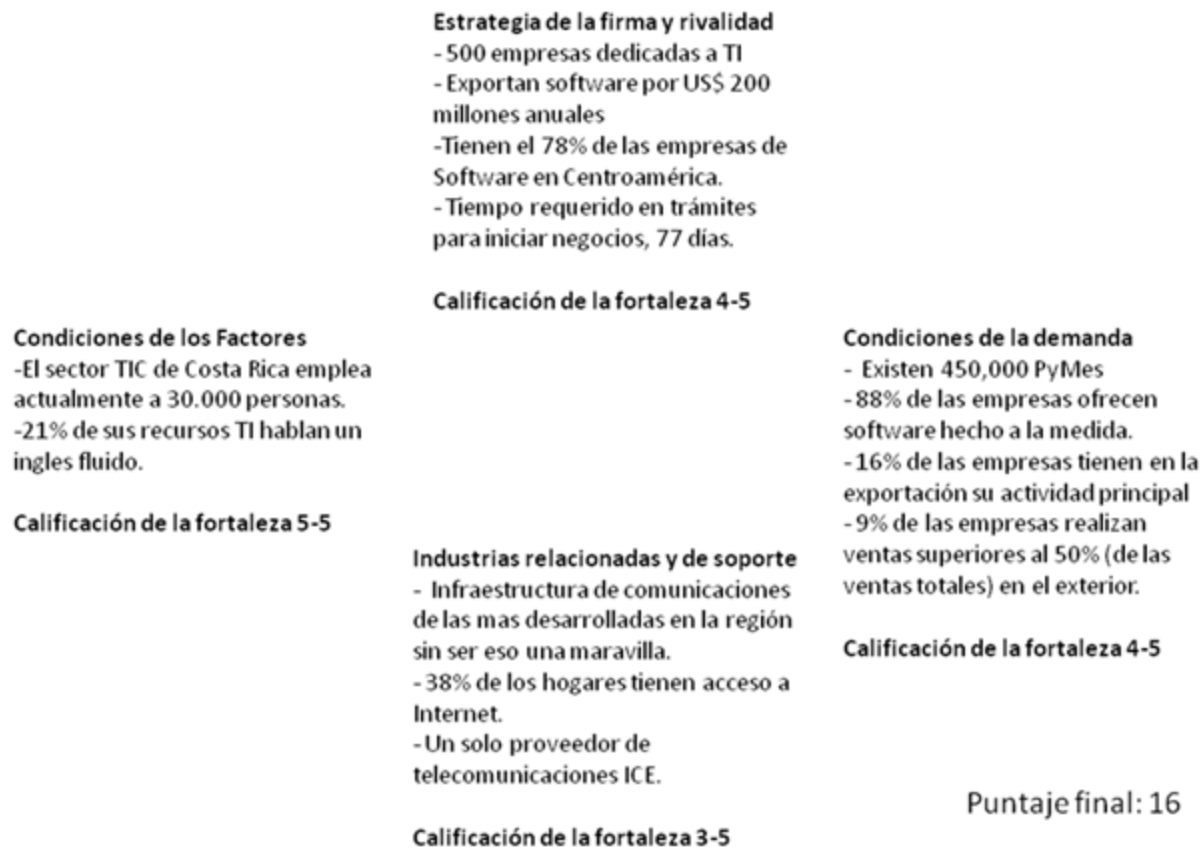


Figura 6.4 – Diamante de Porter aplicado a Costa Rica

7 Conclusiones

Cuando empecé la maestría en administración, me di a la tarea de encontrar una idea de negocio, tenía que ser algo relacionado a las tecnologías de información, después de todo, es en lo que me he especializado, la pregunta era ¿qué?, todo surgió de una simple idea, la cual adquirí durante mis días en IBM, analizando las estrategias de esta mega corporación, me di cuenta que todos sus planes se enfocaban a los grandes mercados, pero no había nada para los pequeños, los cuales eran despreciados totalmente, sobre todo Centroamérica.

Conforme avance en la idea me encontré con varios *jetstreams* presentes en el campo de tecnologías de información, los principales la computación en nube, internet e incluso la necesidad de invertir en tecnología durante las crisis, fue así como encontré la segunda pieza del rompecabezas, tenía que ser algo relacionado a uno de estos “jetstreams”, relacionado a la computación en nube.

Una vez teniendo estas piezas lo demás fue un poco más fácil, encontrar el producto a vender, desarrollar un plan de negocios y un análisis financiero. Para desarrollar el producto a vender, nuevamente tuve que considerar mi experiencia y lo que me gusta hacer, siempre me gusto programar, me especialice en crear aplicaciones empresariales, definitivamente el producto tendría que ver con esta área, fue así como después de profundizar en la teoría de la computación en nube surgió la rama donde podría crear un producto, el *Software as a Service* (SaaS), vender aplicaciones empresariales a Pequeña y Mediana empresa en México y Centroamérica.

Pero aún tenía que encontrar como explotar la idea de manera rentable, qué necesitaban las empresas en estos países, qué necesidades atender. Podríamos empezar con sistemas administrativos, para solucionar las necesidades de información de las PYMES en países México-centroamericanos ahora solo faltaba analizar la idea formalmente, documentarla y analizar las cifras financieras para ver las posibilidades económicas de este negocio.

Después de revisar este trabajo, concluyo que la necesidad de tecnologías de información en México y Centroamérica para sus pequeñas y medianas empresas es real, existe, el mercado existe, pero está abandonado por los grandes, ¿por qué?, porque es un mercado que se tiene que trabajar mucho, es un mercado donde encontré un gran analfabetismo tecnológico, donde las decisiones son tomadas de manera familiar, basadas en el ego de los dueños de estas empresas, sin estrategia, visión a largo y mediano plazo, al menos en la mayoría de ellas.

También encontré que se considera un mercado inestable, la mayoría de las PYMES cierran después de unos cuantos años en el mercado, lo que causaría inestabilidad en el número de clientes con los que contaría la empresa, por eso se tuvo que crear una figura llamada CTC (Cliente de Tiempo Completo) para poder hacer un flujo de efectivo, básicamente, esta figura combina un número X de clientes volátiles o clientes que contratan servicios limitados y no llegan al estimado de ingreso necesario por cada cliente, así combinándolos, se forma entre varios un CTC.

Sin embargo, aun con la volatilidad, la falta de planeación y visión a largo plazo, el mercado es noble, se calcula que en la actualidad, existen alrededor de 7.5 millones de pequeñas y medianas empresas en México y Centroamérica, de las cuales al menos el 30% (2.25 millones), son susceptibles a realizar inversiones en tecnologías de información.

Así mismo, se encontró una tendencia muy interesante en el análisis demográfico, en la actualidad las Pymes son manejadas por personas más jóvenes con un mayor nivel de estudios, lo que significa que están familiarizadas con las nuevas tecnologías, son la generación que usa iPhone, iPads, Laptops, la generación de Internet, lo que provocaría que estos jóvenes fueran más susceptibles a inversiones del tipo tecnológico, en pocas palabras, un incremento del tamaño del mercado meta.

Con respecto a la competencia de las empresas de alto nivel, , probablemente, el mercado no da para tener una empresa de primer mundo, ya que se está estimando, cuando la empresa sea estable, considerando un escenario conservador, un valor en ventas de 68 millones de pesos, con costos de operación de 37 millones, dejando una utilidad de 22 millones por año, pues no se vuelve muy atractivo para los gigantes de los sistemas cuyos ingresos anuales andan en el rango de los billones de dólares, entendiéndose que 1.8 millones de dólares lo gastan tan solo en papelería en un año.

Sin embargo, para alguien que no tiene dichos ingresos en estos momentos, resulta una aventura digna de emprender, crear una PYME para

atender las necesidades tecnológicas de las otras PYMES, una PYME que entienda su cultura, que hable el mismo idioma, que entienda sus motivadores de compra más allá de cubrir una necesidad de organizar la información, entender sus motivos psicológicos, tales como, sentir que su empresa cuenta con sistemas tecnológicos de vanguardia, que se mueven en la dirección correcta que invierten inteligentemente y son grandes empresarios.

Este trabajo lo veo dividido en dos partes, primero, el plan de negocios de una empresa PYME dedicada al SaaS, la segunda parte, se enfoca al análisis del potencial del mercado centroamericano, abandonado por los grandes, mal atendido por otras PYMES tecnológicas que solo proveen recursos en forma de consultoría o sistemas contables (Contpaq, nomipaq), que realmente no van a fondo en las necesidades de sus clientes, que no buscan convertirse en un verdadero socio de negocio, que no buscan explotar la información para facilitar la toma de decisiones.

Centroamérica es una región interesante, tan es así, que incluso EU ha firmado el CAFTA (tratado de libre comercio con la región), sin embargo, la pregunta es, ¿qué tan interesante es como mercado para productos en tecnologías de información?

Los datos duros demuestran un rezago muy grande en educación, todavía hay países con índices altos de analfabetismo y el acceso a Internet es aún más pobre, el porcentaje de personas que tienen acceso a Internet en países como Honduras o Guatemala apenas ronda en el 13%, Nicaragua es todavía peor

con un 3%, incluso los países más “avanzados” de la región como Costa Rica y Panamá andan apenas en el 30%.

Sin embargo, no todo es desalentador, el crecimiento económico en Costa Rica y Panamá ha sido constante, sus políticas económicas han logrado detener la inflación y devaluación de sus monedas, gobiernos como el panameño están muy abiertos y dan facilidades a las inversiones tecnológicas.

Después de aplicar una técnica de contrapesos para selección de países y la técnica del diamante de Porter para la comparación de naciones, Costa Rica y Panamá resultaron ser los mercados potenciales más atractivos para una posible expansión, dada su estabilidad política, económica, sus apoyos gubernamentales y facilidades para la creación de un negocio.

La conclusión en el análisis de Centroamérica es que no todos los países centroamericanos son susceptibles a una inversión de este tipo, pero, definitivamente Costa Rica y Panamá son mercados muy interesantes, con un buen potencial además que el ubicarnos en Panamá, podría, a futuro, ofrecernos la opción de incursionar en Sudamérica.

Respecto a la conclusión en general, si bien esta oportunidad de negocio no nos posicionará para pelearle mercado a IBM, DELL, HP, si es una puerta de entrada interesante para incursionar en el mundo empresarial de las tecnologías de información, puede convertirse en el pilar de la empresa para buscar negocios adicionales en el futuro, incluso, en el peor de los casos, al menos podría ser vista como una forma de obtener ingresos adicionales. Más allá del raciocinio económico

creo que es un esfuerzo que vale la pena, tratar de acercar las tecnologías de información a las PYMES, tratar de acercarle datos que faciliten su toma de decisiones, que le ayuden a administrar su negocio, detectar fallas y oportunidades mejorar las PYMES en un país, potencializa la creación de trabajos, la mejora de la calidad de vida y el crecimiento de la, así llamada, clase media.

Bibliografía

1. **Hilley, David.** *Cloud Computing: A Taxonomy of Platform and Infrastructure-level Offerings.* 2009.
2. **INEGI.** INEGI Censo 2008. *INEGI.* [En línea] <http://www.inegi.org.mx>.
3. **Borko Furht y Armando Escalante.** *Handbook of Cloud Computing, editorial Springer.* s.l. : Springer, 2010.
4. **Banco Central de Belice.** [En línea] [Citado el: 18 de Enero de 2010.] <http://www.centralbank.org.bz/>.
5. **Revista digital Soy Entrepreneur.** [En línea] 2008. [Citado el: 18 de Enero de 2010.] <http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=3957>.
6. **Gobierno de Guatemala.** [En línea] [Citado el: 18 de Enero de 2010.] <http://www.guatemala.gob.gt/>.
7. **Gobierno de Honduras.** [En línea] [Citado el: 18 de Enero de 2010.] <http://www.gob.hn/>.
8. **Presidencia de Panamá.** [En línea] [Citado el: 18 de Enero de 2010.] <http://www.presidencia.gob.pa/>.
9. **Presidencia de la república de Costa Rica.** [En línea] [Citado el: 18 de Enero de 2010.] <http://www.casapres.go.cr/>.
10. **Banco Central de Nicaragua.** [En línea] [Citado el: 18 de Enero de 2010.] <http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/indicadores/>.
11. **Hernandez, Enrique.** Apuntes personales de Dirección de mercadotecnia global. *maestría en administración.* s.l. : ITESO, Tlaquepaque, 2010.
12. **Revista electrónica IDC.** [En línea] [Citado el: 17 de Marzo de 2011.] www.idclatin.com/%2Fnews.asp%3Fctr%3Dmia%26id_release%3D1885&anno=2 .
13. **Daniels, Radebaugh and Sullivan.** *International business environments & operations.* s.l. : Pearson, 2009.
14. **Porter, Michael.** *COMPETITIVE STRATEGY, Techniques for Analyzing Industries.* 1998.
15. **Warren, J. Keegan.** *global marketing management.* s.l. : 6a Edición.
16. **Perot, Ross.** *My life & the principles for success.* s.l. : 2a Edición, 2002.
17. **P.A. Samuelson y W.D. Nordhaus.** *Economía.* 18a edición : McGraw Hill.
18. **Sarah Kaplan y Eric Beinhocker.** *The real value of strategic planning.* s.l. : MIT Sloan Management Review, 2003.
19. **Robert S. Kaplan y David Norton.** *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.*
20. **Salhman, William A.** *How to write a great business plan.* s.l. : Harvard Business Review, 1997.
21. **Hindle, Kevin y Mainprize, Brent.** *A Systematic Approach to Writing and Rating Entrepreneurial Business Plans.* s.l. : The Journal of Private Equity, 2006.
22. **Growthresearch.** *Growthink_2007_Strategic_Business_Plan_Guide.* [En línea] 2007. www.growthresearch.com.
23. **ITESO.** *REGLAMENTO-DE-TITULACION-MAD-_21-enero-2009.* s.l. : ITESO, 2009.

24. **Robert D. Buzzell y John A. Quelch.** *Administración de la mercadotecnia multinacional.*
25. **Rubén Rodríguez Beltrán.** *Ensayos y ejercicios para un curso de finanzas.* 2009.
26. **Degarmo.** *Ingeniería económica.* s.l. : 12a edición.
27. **FMI.** Article IV. Costa Rica: Third and Final Review Under the Stand-By Arrangement—Staff Report; Press Release on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for Costa Rica. [En línea] [Citado el: 14 de Mayo de 2010.]
28. **Banco Interamericano de desarrollo.** [En línea] [Citado el: 12 de Febrero de 2011.] <http://www.iadb.org/es/paises/>.
29. **CAFTA Centro de inteligencia.** [En línea] [Citado el: 12 de Febrero de 2011.] <http://www.caftaintelligencecenter.com/subpages/spanish.asp>.
30. **Cámara Costarricense de Tecnología de información y Comunicaciones.** [En línea] [Citado el: 12 de Febrero de 2011.] <http://www.camtic.org/ES/>.
31. **Revista electrónica Doing Business.** [En línea] www.doingbusiness.org.
32. **FMI.** Panamá: Article IV Consultation—Staff Report; Public Information Notice on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for Panama. [En línea]
33. **Panamá, Ministerio de economía.** [En línea] <https://www.mef.gob.pa/Portal/default.html>.
34. **FMI.** Guatemala: 2009 Article IV Consultation and Second Review Under the Stand-By Arrangement, and Requests for Modification of Performance Criterion and Consultation Clause—Staff Report; Staff Statement; Public Information Notice and Press Release on the Exec. [En línea] Febrero de 2010.
35. **Ministerio de Trabajo Guatemala.** [En línea] www.mintrabajo.gob.gt/.
36. **Instituto nacional de estadística Guatemala.** [En línea] <http://www.ine.gob.gt/>.
37. **FMI.** Honduras: 2005 Article IV Consultation, Second Review Under the Three-Year. [En línea] 2006.
38. **Computrabajo Honduras.** [En línea] [Citado el: 24 de Febrero de 2011.] www.hn.computrabajo.com.
39. **FMI.** Belize: 2010 Article IV Consultation—Staff Report; Informational Annex; Staff. [En línea] 2010.
40. **Banco Central de Belice.** [En línea] <http://www.centralbank.org.bz/>.
41. **FMI.** El Salvador: 2010 Article IV Consultation and First Review Under the Stand-By Arrangement—Staff Report; Public Information Notice and Press Release on the Executive Board Discussion; and Statement by the Executive Director for El Salvador. [En línea] 2010.
42. —. Nicaragua: 2005 Article IV Consultation, Seventh, Eighth, and Ninth Reviews Under the Three Year Arrangement Under the Poverty Reduction and Growth Facility. [En línea] Octubre de 2005.
43. **Rogers, J.** *Facilitating Groups Management Futures Ltd. London.* s.l. : Ltd. London, 1999.
44. **Kotler, Philip y Caslione, A. John.** *Chaotics: the business of managing and marketing in the age of turbulence.*

45. **Porter, Michael.** *Estrategia Competitiva.* s.l. : Compañía Editorial Continental, 1995.
46. **Lynch, Merril.** The cloud wars: 100+ billion at stake. [En línea] 2008.
<http://blog.muoncloud.com/2009/01/26/cloud-computing-market-size-forecasts/>.
47. **Prahalad, C.K. y Hamel, Gary.** *The core competence of the corporation.* 1990.
48. **Mindtools.** [En línea] [Citado el: 22 de Marzo de 2011.]
http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_94.htm.
49. **Centro de recursos gratuitos para estrategias y planeación de negocios.** [En línea] [Citado el: 1 de Abril de 2011.]
<http://work911.com/planningmaster/faq/scenarioplanning.htm> .
50. **Enciclopedia gratuita del comercio electrónico.** [En línea] [Citado el: 1 de Abril de 2011.] <http://ecommerce.hostip.info/pages/919/Scenario-Planning-HISTORY-SCENARIO-PLANNING.html>.
51. **Observatorio PYME en México.** Principales Resultados del Observatorio PyME en México: Perfil del empresario, CIPI. [En línea] [Citado el: 3 de Abril de 2011.] <http://www.cipi.gob.mx/html/observatorio.html> .
52. **Dirección Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE).** [En línea] [Citado el: 3 de Abril de 2011.]
<http://www.inegi.org.mx/Sistemas/denue/Default.aspx>.
53. **Hofstede, Geert.** Hofstede's Cultural Dimension Ratings << Eye of the Tiger. [En línea] <http://www.clearlycultural.com/geert-hofstede-cultural-dimensions/> .
54. **World Bank Indicators.** [En línea] <http://data.worldbank.org/indicator>.
55. **Standard and Poors.** [En línea]
http://www2.standardandpoors.com/spf/pdf/fixedincome/07.08.09_BankingIndustry.pdf .
56. **Banco Mundial doing business.** [En línea] <http://www.doingbusiness.org/>.
57. **Moodys.** [En línea]
<http://v2.moodys.com/moodys/cust/content/loadcontent.aspx?source=staticcontent/businesslines/sovereign-subsovereign/ratingslistgbr.htm¶m=allnesslines%2Fsovereign%2Dsubsovereign%2Fratingslistgbr%2Ehtm%26param%3Dall>.
58. **Banco Mundial, Government indicators.** [En línea] [Citado el: 12 de Feberero de 2011.] http://info.worldbank.org/governance/wgi/mc_chart.asp.
59. **Banco de Guatemala.** [En línea] <http://www.banguat.gob.gt/>.
60. **Banco Central de Costa Rica.** [En línea]
http://www.bccr.fi.cr/flat/bccr_flat.htm.
61. **BCH.** Banco Central de Honduras. [En línea] www.bch.hn.
62. **Banco Central de Reservas de El Salvador.** [En línea]
<http://www.bcr.gob.sv/>.
63. **Banco Mundial.** [En línea] <http://www.worldbank.org/>.
64. **Central América data.** [En línea] <http://www.centralamericadata.com>.
65. **Deloitte.** [En línea] www.deloitte.com.
66. **Dirección de Estadística y Censos Panamá.** [En línea]
http://www.contraloria.gob.pa/DEC/avance_cifras.aspx.
67. **Honduras .net.** [En línea] www.honduras.net.

68. **Index Mundi.** [En línea] www.indexmundi.com.
69. **Internet World Stats.** [En línea] <http://www.internetworldstats.com/am/bz.htm>.
70. **Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica (INEC).** [En línea] <http://www.inec.go.cr/>.
71. **INTER-AMERICAN BAR ASSOCIATION (Federación Interamericana de abogados).** [En línea]
http://www.iaba.org/Law%20Review_Vol%204/LawReview_4_JPFabrega.htm.
72. **Kogod University.** [En línea]
<http://www.american.edu/initeb/cs6223a/panama.htm>.
73. **El Observador Económico Nicaragua.** [En línea]
<http://www.elobservadoreconomico.com/articulo/136>.

Anexos

Anexo 1. Significados de las escalas de riesgo país

Significados de la escala Moody's	Significados de la Escala en Standard & Poors	Significados de la escala en Institutional Investors
Aaa	AAA	100.00%
Aa1	AA+	90.00%
Aa2	AA	80.00%
Aa3	AA-	70.00%
A1	A+	60.00%
A2	A	50.00%
A3	A-	40.00%
Baa1	BBB+	30.00%
Baa2	BBB	20.00%
Baa3	BBB-	10.00%