

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente

Reconocimiento de validez oficial de estudios de nivel superior según acuerdo secretarial 15018,
publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de noviembre de 1976.

Departamento de Economía, Administración y
Mercadología

Maestría en Administración



**Factibilidad de comercialización de software administrativo para la
MiPyMe en la nube, en países de Latinoamérica**

TESIS que para obtener el **GRADO** de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta: **SAMUEL PÉREZ CARVAJAL**

Asesor **JOSÉ HABVI DE JESÚS ESPINOSA**

Tlaquepaque, Jalisco. 27 de noviembre de 2019

Abstract / Resumen

El auge de las aplicaciones en la nube ha marcado una tendencia en la forma como los negocios definirán la palabra productividad. De acuerdo con especialistas, el índice de conectividad digital en la nube va en aumento y una de las regiones con un mayor predicción de crecimiento es Latinoamérica.

CONTPAQi®, empresa de software empresarial líder en México, emprende a partir de estos datos un proyecto en el que busca incursionar en mercados de computo en la nube, migrando su plataforma de aplicaciones al esquema de *software as a service*¹(SaaS) para México y posteriormente de forma global, atacando inicialmente Latinoamérica. Como parte de la investigación, se establece el crecimiento de otras marcas en dicho rubro, lo que pone a la empresa en una situación de riesgo, por lo que subir a la nube y buscar la internacionalización, se establece como una estrategia de supervivencia. El punto de partida es contar con el modelo de negocio para sus primeras versiones en México, para continuar con los ajustes necesarios para la incursión en otros países.

Finalmente, es través de un enfoque de investigación con información cualitativa y cuantitativa, que se determina realizar una prueba de mercado en Colombia, país que por sus condiciones: económicas, comerciales, políticas y de adopción de tecnología, lo hacen viable para iniciar en el mercado global con una propuesta innovadora y agresiva, determinando con esto, una total factibilidad para la comercialización del software de CONTPAQi en Latinoamérica.

Palabras clave: SaaS, Software en la nube, proyectos nube, Estrategia comercialización de software, software administrativo.

The rise of cloud applications has marked a trend in the way businesses will define the word productivity. According to specialists, the index of digital connectivity in the cloud is increasing day by day and one of the regions with the highest growth prediction is Latin America.

In consonance with that trends, CONTPAQi®, a leading enterprise software company in Mexico, undertakes a project seeking to enter in the cloud computing markets, migrating their "on premise" applications to a SaaS(software as a service) offer for Mexico and later globally, initially attacking Latin America.

¹ Software como servicio. Aplicaciones tecnológicas alojadas en servidores totalmente en la nube.

As key point of this investigation, the growth of other brands in this area is real, which puts the company in a risky situation, so moving up to the cloud and seeking internationalization is now as a survival strategy. The starting point is to have a business plan for its first versions in Mexico, to continue with the necessary adjustments for the incursion in other countries.

Finally, it is through a research approach with qualitative and quantitative information, that it is determined to carry out a market test in Colombia, a country that, due to its conditions: economic, commercial, political and technology adoption, makes it viable choice to start in the global market with an innovative and aggressive proposal, determining with this, a total feasibility for the commercialization of CONTPAQi's software in Latin America.

Índice

CAPÍTULO I.....	7
FUNDAMENTACIÓN DEL TRABAJO.....	7
1.1 <i>Escenario de la empresa</i>	8
1.1.1. Dirección de desarrollo	8
1.1.2 Dirección producto e Innovación	9
1.1.3 Dirección de servicio	9
1.1.4 Dirección comercial (Ventas - mercadotecnia)	9
1.2 <i>Contexto de la industria y la empresa y el mercado</i>	9
1.2.1 Competencia.....	13
1.3 <i>¿Cuál podría ser una problemática clave en este proyecto?</i>	14
1.4 <i>Condiciones del proyecto</i>	17
1.5 <i>Delimitación de las áreas a intervenir</i>	17
1.6 <i>Pertinencia de la intervención y/o consultoría</i>	18
CAPÍTULO II.....	19
MARCO DE REFERENCIA.....	19
2.1 <i>Diagnóstico (El problema y sus causas)</i>	20
2.1.1 Matriz de marco lógico.....	20
2.2 <i>Marco conceptual</i>	27
2.2.1 Estado de la cuestión y enfoques teóricos relacionados con el problema	27
2.2.2 Desarrollo de conceptos que delimitan el problema	28
2.2.3 Cuantificación de métricos iniciales	34
2.3 <i>Estrategia de intervención y su justificación</i>	35
2.4 <i>Herramientas e instrumentos de recopilación</i>	39
2.5 <i>Muestra sujetos de investigación para el objetivo de Latinoamérica</i>	40
2.6 <i>Etapas del proceso</i>	41
2.6.1 Cronograma de trabajo	42
2.6.2 Imprevistos	42
2.7 <i>Metas de información</i>	43
CAPÍTULO III	45

EXPOSICIÓN DE HALLAZGOS	45
3.1 <i>Mercados de relevancia</i>	46
3.2 <i>Metodología base de investigación</i>	46
3.2.1 Identificación del problema u oportunidad	47
3.2.2 Objetivo General	48
3.2.3 Objetivos específicos	48
3.2.4 Selección del método o tipo de investigación de mercado	49
3.2.5 Desarrollo de objetivos específicos.....	51
3.2.5.1Identificación de países de selección	51
3.2.5.2Identificación de características de industria, económica y de negocio	55
3.2.5.3Aspectos regionales (regulaciones fiscales en países de interés).....	70
3.2.5.4Identificación de competencia en países de interés.....	75
3.2.5.5Marco conceptual para la selección final del país de interés	79
3.2.5.6Proceso de selección del mercado de prueba	81
3.2.5.7Percepción del mercado meta en el país de interés.....	82
3.3 <i>Conclusiones preliminares</i>	83
3.4 <i>Resultados sondeo y entrevista de profundidad</i>	83
3.4.1 Metodología y resultados del sondeo y entrevistas de profundidad	83
 CAPÍTULO IV.....	 90
 PROPUESTAS DE MEJORA E IMPLEMENTACIÓN AL PROYECTO	 90
4.1 <i>Ajustes y validación al proyecto</i>	91
4.1.1 Estatus del proyecto	91
4.2 <i>Propuesta de ajuste al proyecto.....</i>	96
4.2.1 Elementos para la liberación (Modelo de negocio México)	97
4.2.1.1Producto a liberar.....	97
4.2.1.2Segmento del producto.....	99
4.2.1.3Definición del esquema de licenciamiento para SaaS	102
4.2.1.4Esquema de precios (pricing) del producto	106
4.2.1.5Papel del canal de Distribución	108
4.2.1.6Esquema de negocios (costos vs ingreso)	111
4.2.1.7Esquema de liberación (Go To Market)	113
4.2.1.8SaaS onboarding o ¿Cómo subir clientes a CONTPAQi® Nube?	119

CAPÍTULO V	122
VIABILIDAD DEL PROYECTO	122
5.1 <i>Continuidad al planteamiento del proyecto</i>	123
5.2 <i>Prueba de mercado en el extranjero</i>	123
5.2.1 Estrategia de comercialización.....	124
5.2.2 Alianza estratégica como opción de ingreso.....	124
5.2.2.1 Relevancia de las alianzas con empresas locales	124
5.2.3 Objetivos esperado con el proyecto	127
5.2.4 Modelo de negocio para Latinoamérica	127
5.2.4.1 Propuesta de ajuste al modelo de negocio.....	127
5.2.5 Modelo financiero del proyecto.....	139
Conclusiones.....	142
Anexos del proyecto	144
Referencias bibliográficas.....	169

Introducción

El realizar este trabajo de Tesis profesional, llevó en su paso 3 años de trabajo. Por lo tanto se despliega en él, como al paso del tiempo algunos de los aspectos clave como la liberación de una primera versión en México, sería clave para arrancar el proyecto de Latinoamérica. Si bien se pudo establecer desde el inicio una problemática clara a solucionar para efectos de la comercialización del software de la empresa en otros países, el definir y poner en marcha el modelo en la nube en México sería fundamental para seguir. Es por eso que dentro del capítulo cuarto de este proyecto, se hace un alto en el camino para aprovechar este trabajo de intervención asegurando los ajustes al modelo mexicano como aspecto prioritario para seguir adelante.

Un aspecto de alta relevancia y para destacar en este proyecto, es la cantidad de información colectada dentro de un riguroso análisis de varios países de Latinoamérica y los filtros que se llevaron a cabo para elegir los lugares más adecuados y llevar el proyecto a buen puerto. Un elemento de consideración, son las variables macro y microeconómicas que afectan a los países de esta región al ser considerados como tercer mundo. Como ejemplo, tenemos el caso de Chile, país que cualitativamente obtiene una de las mejores puntuaciones entre 2017 y buena parte del 2019: buen aspecto en tecnologías de información, alto índice para hacer negocios, buena economía y competitividad, cuando de repente de la noche a la mañana situaciones de gobierno lo dejan como un país endeble. Estos ejemplos deben ser considerados como los riesgos inminentes de hacer negocio en esta zona por su gran fragilidad, independientemente de las predicciones tecnológicas.

Al final, la consideración principal en este trabajo es que es posible ampliar el panorama de competitividad de una empresa como CONTPAQi®, que con más de 35 años de madurez en el rubro del software empresarial en México, está lista para dar el gran salto que las empresas de su tipo están tarde o temprano destinadas a hacer, principalmente como se menciona dentro de este documento, en ocasiones por un tema de supervivencia.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTACIÓN DEL TRABAJO

1.1 *Escenario de la empresa*

CONTPAQi, es una empresa de desarrollo y comercialización de software empresarial, que inició en 2017 con la idea de migrar todo su portafolio de productos *on-premise* a la nube, para entrar de lleno en el ofrecimiento del SaaS (*Software as a service*) a sus clientes actuales y sobre todo, con la intención de abarcar nuevos clientes y mercados. Con esta idea en mente, la empresa estará trabajando durante 2018 en el desarrollo y puesta en mercado de 2 de sus principales aplicaciones, las cuales podrían posteriormente ser optimizadas para poderlas ofrecer al mercado latinoamericano.

Con lo anterior como base, en este ejercicio se buscará a través de un proyecto de intervención, la factibilidad de incursionar comercialmente con el modelo de *SaaS (software as a service)* en el mercado latinoamericano. Parte de esta factibilidad es encontrar aquellos países (mercados) más adecuados de acuerdo principalmente a sus necesidades fiscales, materia en la que CONTPAQi tiene más de 33 años de experiencia en el desarrollo y comercialización de software administrativo para la MiPyMe en México y buscará llevar esta experiencia para incursionar en otros países.

Por lo anterior, este es un proyecto de alto grado de interés en la empresa, por lo que goza de fuerte prioridad y se puede considerar como un proyecto integral que cruza toda la organización. En este sentido, existen algunos departamentos clave para la consecución del objetivo: El área de desarrollo, innovación y productos, servicio y el área comercial (ventas-mercadotecnia).

1.1.1. Dirección de desarrollo

Para efectos de poder tener un producto en otros mercados, el área de desarrollo debe responder a las necesidades marcadas por la dirección de producto e innovación, quien dicta la pauta para contar con un producto adecuado a las necesidades de los nuevos mercados. Esto involucra nuevas características (tropicalización), así como adecuación a los esquemas fiscales de las nuevas regiones a atacar.

1.1.2 Dirección producto e Innovación

Esta es la parte funcional de la empresa que planea y genera las versiones para el área de desarrollo, donde estos pueden iniciar con la arquitectura y desarrollo. Recibe los inputs y necesidades de los *Product Manager* de la dirección comercial, insumo básico para generar un *road map* de versiones. Estos últimos deben tener la claridad del entorno y necesidades del mercado al que se estén orientando.

1.1.3 Dirección de servicio

Área de satisfacción o molestia del cliente. Fundamental en este tipo de proyectos, ya que, por el tipo de producto, captará principalmente usuarios nuevos (nunca habían tenido el sistema) y estos deben tener una satisfacción y buena experiencia de entrada y durante el uso. Debido a la ambición del proyecto, debemos contar con un escenario o acuerdo de niveles de servicio SLA (*service level agreement*) de buena calidad y considerar tener personal local que pueda ayudar en el tema de implementaciones de proyectos, cuando estos sean requeridos.

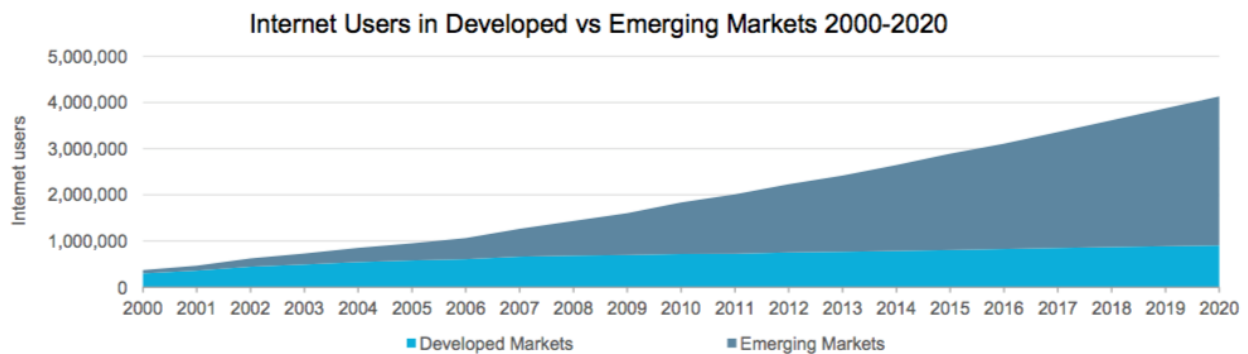
1.1.4 Dirección comercial (Ventas - mercadotecnia)

Esta es el área clave de la consultoría e intervención. La dirección comercial y la dirección general son las áreas “cliente” de este proyecto, de alguna manera son los sponsors y principales promotores de la búsqueda de nuevas opciones de venta que ayuden a crecer el negocio. De esta área emanará el modelo de negocio del SaaS local y global, por lo que vale la pena ver esta dirección como el principal cliente a seguir. Es quien avalará el plan o lo echará para atrás y es el área que manda los inputs a la dirección restantes esperando su total integración para el fin común.

1.2 Contexto de la industria y la empresa y el mercado

Para un proyecto en el que se pretende ingresar a un nuevo mercado y sobre todo un mercado global, siempre será relevante revisar las condiciones del entorno. Ya sea por un tema de competencia, flexibilidad en la cadena productiva o simplemente por viabilidad del sector en el que estamos ingresando. Particularmente para este proyecto, existen 3 variables muy importantes para tener en cuenta: Las tendencias para este tipo de mercado, las oportunidades y mercados más atractivos, así como las amenazas más relevantes y la competencia actual.

El crecimiento y auge de las aplicaciones en la nube, crece cada día más. Está dejando de ser una tendencia para convertirse en una realidad en prácticamente todo el mundo. Este tipo de cambios que, si bien se perciben más en el mundo de las aplicaciones de entretenimiento debido a su facilidad de adopción, se comienza a ver el beneficio también en las aplicaciones de negocios. El computo en la nube es un concepto que permite a sus usuarios acceder a recursos y servicios con métodos de pago por uso, lo cual lo hace más conveniente. Permite acceder rápidamente a las innovaciones y nuevas tecnologías y su crecimiento es impresionante. Ya desde 2013, el computo en la nube se posicionó como una de las tecnologías estratégicas a considerar por las organizaciones. (Boillat & Legner, 2013) (Joyanes Aguilar, 2012). Incluso, la adopción de tecnologías de información y en específico el número de usuarios en internet, cada vez se incrementa y con mayor velocidad en los mercados emergentes, como lo podemos constatar en la gráfica 1, en los números que presentan agencias de investigación y nos presentan algunas tendencias hacia el 2020. (Euromonitor, 2017).



Gráfica 1. Usuarios de internet en mercados desarrollados y emergentes (Euromonitor, 2017)

Euromonitor, también presenta información en su *Digital Connectivity opportunities* de 2017, relacionada con el *forecast* o estimación que se hace para 5 años hacia adelante y poder conocer la expansión de conectividad digital. Resalta nuevamente que los mercados emergentes tendrán un crecimiento más pronunciado que los mercados desarrollados como se muestra en la siguiente gráfica, destacando Chile, Argentina y Perú en Latinoamérica. (Euromonitor, 2017).

Highest Forecast Scores on the Digital Connectivity Index				Lowest Forecast Scores on the Digital Connectivity Index			
	Country	Forecasted score	Rank change		Country	Forecasted score	Rank change
1	Australia	46.4	↑ 1	31	Poland	37.5	-
2	South Korea	46.3	↓ 1	32	Russia	36.9	↑ 4
3	Switzerland	46.1	↑ 7	33	Chile	36.5	↑ 2
4	Denmark	46.0	↓ 1	34	Saudi Arabia	35.7	↓ 1
5	Hong Kong, China	45.5	↑ 14	35	Malaysia	35.4	↓ 1
6	Netherlands	45.4	↑ 2	36	Mexico	34.7	↓ 4
7	UAE	45.1	↑ 7	37	Brazil	32.9	0
8	France	45.0	↑ 1	38	Argentina	30.7	↑ 1
9	Norway	44.8	↓ 2	39	Thailand	29.8	↓ 1
10	UK	44.7	↑ 1	40	Philippines	28.2	-
11	Sweden	43.6	↓ 6	41	Indonesia	27.2	↑ 6
12	US	43.3	-	42	Morocco	27.0	↓ 1
13	Belgium	43.2	↑ 3	43	Peru	26.6	↑ 3
14	Portugal	43.1	↑ 4	44	Colombia	25.7	↓ 2
15	Singapore	43.1	↓ 11	45	Egypt	24.8	↑ 4
16	Spain	43.0	↑ 3	46	Venezuela	24.6	↓ 1
17	Japan	42.9	↓ 11	47	South Africa	23.4	↓ 3
18	Germany	42.9	↓ 1	48	Vietnam	22.9	↑ 2
19	Canada	42.7	↓ 4	49	Ukraine	22.9	↓ 6
20	Austria	42.2	↑ 5	50	India	21.9	↓ 2

Tabla 1. Forecast de índice de conectividad digital (Euromonitor, 2017)

Adicionalmente, podemos encontrar que, de acuerdo con esta misma casa de investigación, tanto el índice de consumo digital y el índice de conectividad digital, se prevé que tengan un crecimiento interesante en toda Latinoamérica y nuevamente destacando México, Chile y Argentina, como podemos verlo en la tabla 1 y 2. (Euromonitor, 2017).

		Digital Consumer Index Current Score	Digital Consumer Index Forecasted Score	Digital Connectivity Index Current Score	Digital Connectivity Index Forecasted Score	Connected Commerce Index Current Score	Connected Commerce Index Forecasted Score
28	Hungary	42.3	56.2	30.5	39.0	11.8	17.2
29	Saudi Arabia	42.2	59.6	25.7	35.7	16.5	23.8
30	Slovakia	40.5	56.4	29.1	39.2	11.4	17.2
	Asia Pacific	40.4	59.9	25.9	35.4	14.4	24.6
31	Poland	40.0	57.7	27.9	37.5	12.1	20.2
32	Romania	39.4	53.6	30.9	39.7	8.5	13.9
	Eastern Europe	38.4	54.0	27.4	36.6	11.0	17.3
33	Malaysia	38.3	52.6	25.1	35.4	13.2	17.1
34	Chile	37.5	52.7	25.0	36.5	12.4	16.2
35	Mexico	36.5	51.8	26.5	34.7	10.0	17.1
	Middle East and Africa	36.2	52.5	22.1	32.7	14.1	19.9
36	Russia	36.2	54.4	24.8	36.9	11.4	17.5
37	Brazil	33.8	50.1	21.4	32.9	12.4	17.1
38	Argentina	32.1	54.5	18.7	30.7	13.4	23.8
	Latin America	30.2	46.6	19.1	30.2	11.0	16.3

Based on the rank of the Digital Consumer Index Current Score

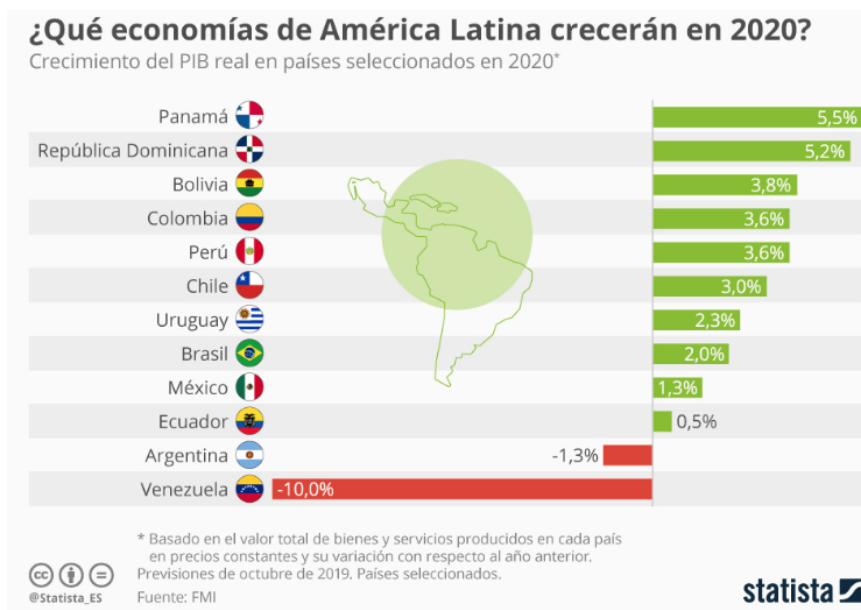
Tabla 2. Digital consumer index (Euromonitor, 2017).

Economías más grandes de América Latina		
Valores convertidos con PPC (miles de millones de dólares de EU)		
Lugar	País	PIB
1	Brasil	2,816,317
2	México	1,894,552
3	Colombia	534,994
4	Venezuela	500,326
5	Chile	349,100
6	Perú	327,222
7	Ecuador	151,620
8	República Dominicana	108,968
9	Guatemala	102,391
10	Costa Rica	59,838

Tabla 3. Economías de América Latina (INEGI, 2011).

En términos generales, podemos hacer un primero análisis económico de la región y poder analizar país por país en qué momento se encuentran, es decir, cual su lugar en gráfica de economías de la región. Para esto, podemos obtener varios datos, entre ellos los datos más recientes de INEGI, en donde gracias a su comparador internacional, podemos conocer el top ten en la tabla 3. (no incluye Argentina).

Adicionalmente, en la gráfica No. 2, podemos citar cifras de crecimiento esperado para 2020 por parte de la empresa de información estadística Statista, que destaca el lento crecimiento e incluso desaceleración en países como Argentina y Venezuela (Statista, 2019).

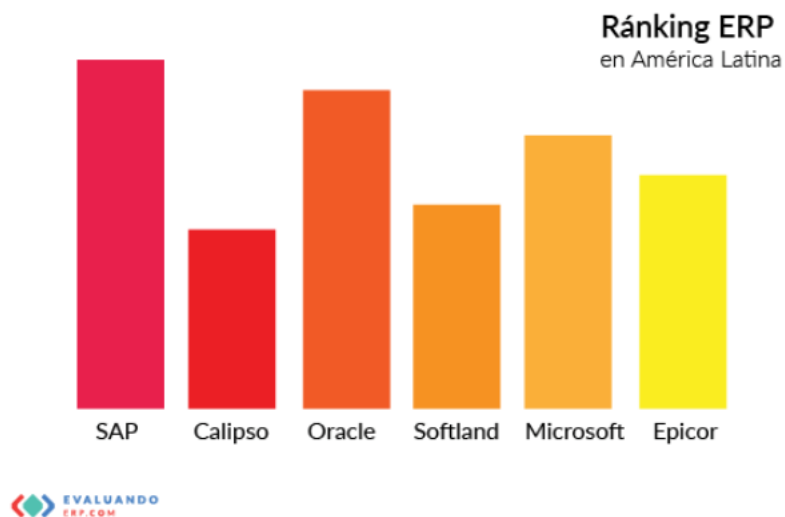


Gráfica 2. Crecimiento esperado del PIB para 2020. Fuente <https://es.statista.com/grafico/19671/perspectivas-economicas-para-america-latina/>

Podemos encontrar también en otro tipo de estudios, que el *Cloud computing* espera tener un alto crecimiento en Latinoamérica. Según los expertos de Technavio en su estudio: “*Cloud computing Market in Latin America 2016-2020*”, se menciona que, en términos de ingresos y tendencias en mercados emergentes, se anticipa que se alcancen los 7.2 billones de dólares para 2020, con un CAGR ² más del 29%. («Cloud Computing Market in Latin America», 2016)

1.2.1 Competencia

Es hasta cierto punto complicado poder obtener un ranking detallado de la competencia en ámbito del software en general, no se diga en específico de SaaS. Sin embargo, a través de fuentes secundarias como la empresa de investigación Evaluando ERP, podemos conocer un estimado de acuerdo con cifras de facturación global y de acuerdo con informes de la empresa Gartner. En la gráfica 3, evaluando ERP hace mención de un informe de Gartner generado en 2013, donde se mencionan a 6 empresas desarrolladores de software ERP que reportaron ingresos por valor de USD 13.536 millones por concepto de licenciamiento y mantenimiento. (Evaluando ERP, 2013). Obviamente esas compañías se cotizan en la bolsa y la información es pública. De acuerdo con Evaluando ERP, en Latinoamérica existen alrededor de 1200 empresas que ofrecen software de gestión empresarial, por lo que será difícil con datos publicados poder establecer una competencia específica.



Gráfica 3. Participación y Ranking de empresas de ERP (Evaluando ERP.com)

² CAGR. Crecimiento anual compuesto por sus siglas en inglés: *Compound annual growth rate*

CONTPAQi está consciente de que, para conocer el entorno competitivo, se deberán realizar estudios más metódicos de campo, como puede ser incluso alguna investigación de mercado. La empresa busca satisfacer las necesidades de los millones de usuarios que ya buscan estas opciones empresariales y busca también cuidar y prevenir un tema muy sensible de competencia. Se desea, además, aprovechar el referente tecnológico y el posicionamiento como líder en temas de Facturación electrónica, que lo posicionan de acuerdo con el SAT, como el proveedor de facturación electrónica con mayor número de contribuyentes. Adicionalmente, podemos citar que de acuerdo a un estudio de *Tata Consultancy Services (TCS)*, el 39% de las grandes compañías de América Latina utiliza software alojado en la nube, un índice que supera ampliamente los porcentajes en Asia-Pacífico (28%), Estados Unidos (19%) y Europa (12%).(Ricossa Roberto, 2014).

Para sumar a este contexto, podemos argumentar que hace poco tiempo Latinoamérica era visto a nivel global como un mercado lento en adopción de tecnología, sin embargo, estudios como el mencionado anteriormente, perfilan a esta área geográfica como una de las de más crecimiento en el orbe. Fuentes como *eMarketer*, una importante empresa de investigación, destaca que para 2019 Latinoamérica tendrá más de 245 millones de usuarios de teléfonos inteligentes (AMI Perspective STAFF, 2017), indicador de relevancia para identificar la adopción de tecnología en general.

Con estos datos en mente, la empresa CONTPAQi ve una interesante oportunidad de poder incrementar su base instalada aprovechando dos coyunturas: La liberación de sus primeras aplicaciones de *SaaS* y un tema de tendencia global que puede ser un detonante de mucha importancia.

1.3 ¿Cuál podría ser una problemática clave en este proyecto?

2019 será la primera prueba para la empresa CONTPAQi al liberar sus aplicaciones de *SaaS*, esto presenta un reto importante de aceptación de su mercado local, de sus procesos internos, y en general de su modelo de negocio, el cual deberá cambiar para estar acorde a la nueva apuesta. Será un año de validación de asumidos que tendrán que ir ajustándose hasta encontrar el balance ideal, aún con el dinamismo que el mismo proyecto representa. Por lo anterior, una problemática es que el modelo definido para su primera apuesta local esté firme como para poder dar el siguiente paso e intentar el brinco geográfico.

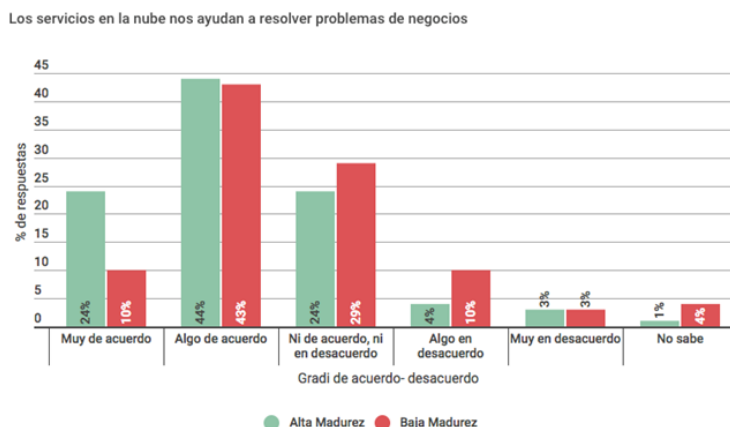
Otro aspecto que considerar como un punto clave en esta nueva empresa, es detectar el producto – mercado adecuado y las etapas para hacerlo. ¿Deberá ser con el sistema punta de lanza en México que es la

Contabilidad?, ¿deberá ser con el producto que responde a procesos más genérico como la administración empresarial/facturación? y, además, se deberán acotar los mercados más adecuados para hacerlo, considerando la fragilidad económica del área. Por lo anterior se consideran como los puntos clave, si no los más importantes del proyecto:

- Contar con una aplicación en nube liberada, estabilizada técnica, financiera y comercialmente en México³.
- Encontrar los mercados en Latinoamérica adecuados para entrar, los tiempos para hacerlo y la estrategia a seguir para obtener resultados favorables.

Otro aspecto relevante para el proyecto es considerar dentro del entorno, ¿cómo la gente piensa acerca de adoptar el *cloud* para resolver problemas de negocio? para esto, podemos acudir a fuentes secundarias como la página especializada Evaluando Cloud, quien año con año presenta información de relevancia a nivel Latinoamérica. En 2018, presentan un estudio cuya fuente es otro estudio de “*The economist Intelligence, Survey Unit*”, donde podemos apreciar una gran cantidad de empresas “Muy de acuerdo” y pocas en “Muy en desacuerdo”.(Evaluando Cloud, 2018)

Qué necesidades resuelve la nube



Fuente: The Economist Intelligence, Survey Unit

Gráfica 4. Necesidades que resuelve la nube (Evaluando Cloud.com)

³ El proyecto CONTPAQi Nube se pretendía liberar en 2018 en México. Este proyecto de obtención de grado arrancó a inicios de 2018 con la idea de para 2020, tener lista la versión para ser comercializada fuera del país. La aplicación nube para México estará lista inicios de 2020, por lo que el proyecto tendrá un leve ajuste a presentar a partir del capítulo 4 como parte de los “hallazgos”.

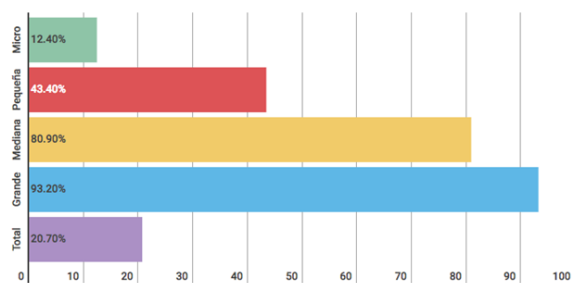
Otro factor importante y más detallado del sector, lo podemos tomar del reporte de la tabla 4, donde la BSA (*Business Software Alliance*), genera su “2016 BSA Global Cloud Computing Score Card”, donde podemos ver por cada país de interés, como se afrontarán los grandes cambios al respecto del *cloud*.

Preparación para TI, Banda ancha	Argentina	Brazil	México
1. Is there a national broadband plan?	- By 2015, more than 10 million homes with broadband access. - By 2015, 97% of the population accessing an optical fiber network at 10 Mbps and the remaining 3%	Para 2019, national average broadband speed being 25 Mbps	By 2018, a new national wireless broadband
2. Are there laws or policies that regulate the establishment of different service levels for data transmission based on the nature of data transmitted?	Multiple regulations and limited public debate	Multiple regulations and extensive public debat	Multiple regulations and extensive public debate
3. Base Indicators			
3.1. Population (millions) (2014)	41	200	122
3.2. Urban Population (%) (2014)	92%	85%	79%
3.5. Per Capita GDP (US\$ 2014)	\$12,569	\$11,380	\$10,230
3.7. Personal Computers (2014) (% of households)	62%	52%	38%
4. IT and Network Readiness Indicators			
4.1. ITU ICT Development Index (IDI) (2015) (Score is out of 10 and covers 167 countries)	6.4	6.03	4.68
4.2. World Economic Forum Networked Readiness Index (NRI) (2015) (Score is out of 7 and covers 143 countries)	3.72	3.85	4.03
4.3. International Connectivity Score (2014) (Score is out of 10 and covers 52 countries)	4.5	4.83	4.1
5. Internet Users and International Bandwidth			
5.1. Internet Users (millions) (2014)	25	103	53
5.2. Internet Users as Percentage of Population (2014)	60%	52%	43%

Tabla 4. (BSA Global Cloud Computing Score Card, 2016)

Adicionalmente, es importante validar dentro del segmento, a qué tamaños de empresa estaremos orientados. CONTPAQi, tiene muy claros sus segmentos de mercado y principalmente está orientado a la micro, pequeña y mediana empresa que es donde se explota su software actualmente. Podemos comenzar a indagar en países como Chile, en donde a través de una encuesta de la empresa Evaluando software, generó en ese país para conocer el uso de tecnologías de información en las empresas chilenas como lo muestra las gráfica 5. (Evaluando software, 2015)

Uso de software de administración (Contabilidad, finanzas, ERP, facturación)



Uso del software Chile, 2015
Gráfica 5. (Evaluando software, 2015)

1.4 Condiciones del proyecto

CONTPAQi, esperaba que a partir del 2do. Semestre del 2018 se realizarán los primeros 2 lanzamientos de productos de SaaS para el mercado nacional de CONTPAQi. Esto formaba parte de una de las apuestas estratégicas de mayor importancia de la empresa. Por lo anterior mencionado, resulta clave determinar las fechas de término del proyecto en México para poder comenzar con los planes hacia otros mercados. Este plan cuenta con el apoyo total de la Dirección General y se ha creado un espacio específico de trabajo en el parque tecnológico del ITESO para el desarrollo de este proyecto. La estructura de desarrollo de la empresa se ha dividido como tal en 2: desarrollo y mantenimiento del software desktop y otra célula solo para desarrollo de SaaS, esto para asegurar el foco y darle el peso justo al proyecto. Esto mismo se buscará desarrollar en el resto de las áreas como, por ejemplo, el área comercial cuando sea el momento adecuado.

Con esta parte establecida, faltará preparar la estructura adecuada para incursionar en el comercio exterior a través de *SaaS*. Vale la pena mencionar que antes existió un departamento de comercio exterior que vendía y soportaba la venta de software desktop en Centroamérica y en algunos países de Latinoamérica, el cual tuvo que desaparecer por el bajo rendimiento o utilidad que generaba para la empresa, principalmente debido a la complejidad del tipo de software que requería una logística mayor al ser un bien tangible en ese momento: fabricación, empaque, envío, instalación, etc. Aun asumiendo que con el *SaaS* se eliminan muchas de las problemáticas antes presentadas, el reto comercial existe y es necesario conocer los aspectos que se necesitan para operar el comercio de este tipo y contar con todas las facilidades internas y externas para su consecución.

1.5 Delimitación de las áreas a intervenir

Como se menciona en el punto 1.1.4 de este documento, la Dirección Comercial será una de las áreas donde se deberá realizar la intervención o a donde se deberá dirigir la consultoría, ya que esta es la que requiere conocer si esta decisión de incursionar en nuevos mercados es adecuada o al menos necesita conocer cuáles son los pasos adecuados para hacerlo, considerando que en algún momento sí existirá esta opción. Adicionalmente, existirá también una injerencia en la Dirección General, como principal sponsor de este proyecto dado su interés en la visión de CONTPAQi. Adicionalmente, la relación de las áreas de importancia se muestra en el siguiente diagrama.

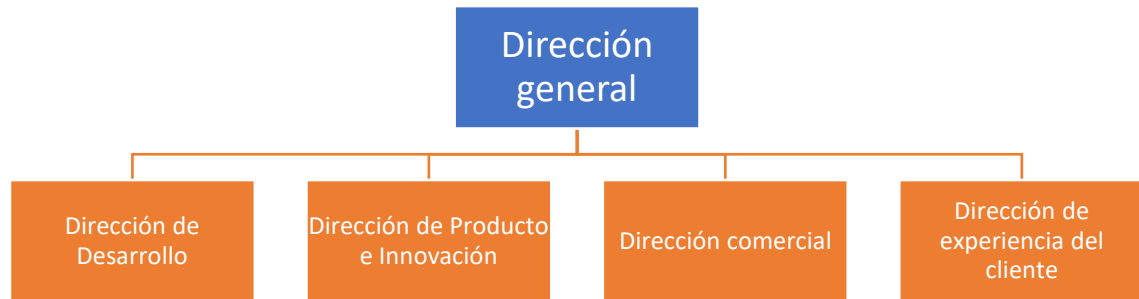


Diagrama 1. Direcciones de CONTPAQi involucradas en el proyecto. (CONTPAQi 2018)

1.6 Pertinencia de la intervención y/o consultoría

Cada estrategia que realiza una empresa siempre tendrá sus blancos y negros, sus riesgos. En el caso de CONTPAQi es un paso mayúsculo a su internacionalización, después de 35 años de ser referente en el país. Con el aumento en la adopción del cómputo en la nube, y la facilidad de comunicación de este tipo de ofertas al usuario meta, parece ser el momento adecuado para hacerlo, sin embargo, es muy pertinente tener un foco o guía y las etapas para hacerlo y cómo hacerlo. A través de esta intervención, se espera poder ofrecer con fundamentos claros, los pasos firmes para poder incursionar con el menor riesgo en el mercado de Latinoamérica.

Conclusiones preliminares

Tendencias: Queda claro que la tendencia sobre el tema del *Cloud computing* tiene un impulso fuerte en el mundo y en los mercados emergentes. Podríamos concluir que independientemente del país o segmento, el *cloud computing* no tiene más que crecimiento en sus cifras y expectativas.

Oportunidad: Lo que, sí podemos ir acotando, es en que mercados en dónde se tienen mejores indicadores como aspectos de crecimiento de PIB y de adopción de TI, pueden representar oportunidades más claras para lo que este proyecto busca.

Amenazas: Las principales amenazas desde el punto de vista de este análisis, será la gran cantidad de ofertas que existen en Latinoamérica como software y también como ERP en la nube. Lo acotábamos en el análisis que será necesario tener acciones de inteligencia competitiva más detalladas por cada país mencionado en las oportunidades, para delimitar esas amenazas y conocer sus esquemas de venta, fortalezas y debilidades.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Diagnóstico (El problema y sus causas)

Será fundamental dentro de esta etapa del proyecto, poder establecer un diagnóstico adecuado y mostrar la coherencia entre el o los problemas, la base del diagnóstico propio y las metodologías elegidas y desarrolladas para este fin. Para unir cada uno de estos temas, definamos brevemente el significado de diagnóstico. De acuerdo con algunos conceptos básico, es un juicio comparativo de una situación dada vs otra. (Arteaga, & Gonzalez, 2001)

Esto nos lleva a la conclusión que la clave estará en saber dónde estamos parados, qué fortalezas tenemos, qué debilidades presentamos (mediante investigación, ejemplo: FODA) para contrastarlas contra este proyecto que se pretende emprender. Otra pregunta clave será: Este proyecto, ¿para qué sirve específicamente?

- Conocer la realidad interna.
- Establecer orden de importancia y prioridades.
- Diseñar estrategias adecuadas.

Una de las razones de llevar a cabo este proceso de diagnóstico, es en este caso, entender la complejidad en el entorno, en este caso muy ligado a las tendencias tecnológicas previamente presentadas en este documento.

2.1.1 Matriz de marco lógico

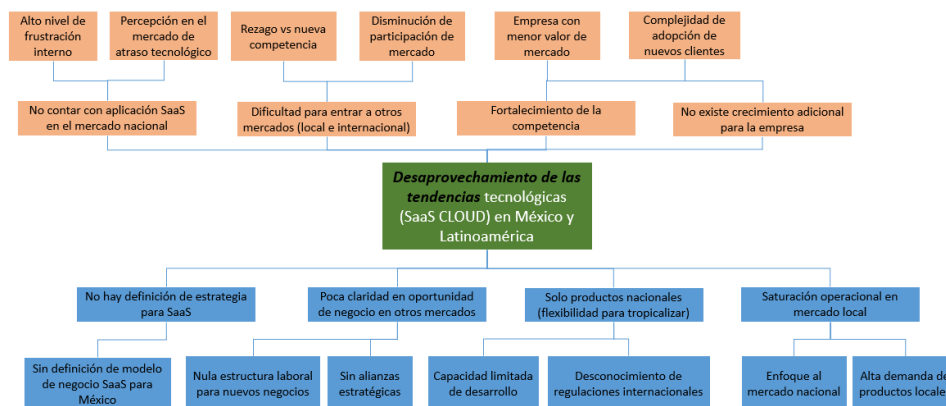
Para entender bien la problemática, se puede elaborar una matriz de marco lógico, en donde tendremos un panorama bastante amplio de la situación y un control más detallado.

a) Involucrados

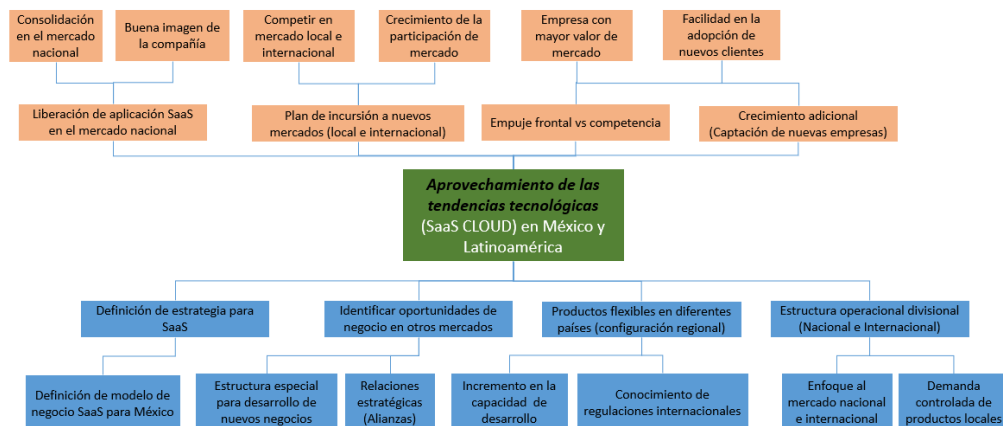
Grupos	Intereses	Problemas percibidos	Estrategias
Clientes	• Herramientas flexibles. • Servicio de calidad. • Productos innovadores y accesibles. • Herramientas que los hagan más productivos.	• No se cuenta con productos flexibles (rigidez). • No hay movilidad (SaaS). • Los productos se perciben como productos caros. • Los nuevos grupos de clientes solicitan productos en la nube (SaaS)	• Plan <i>Cloud</i> o Nube CONTPAQi
Distribuidores o Partners	• Seguir en el negocio del software aún en la nube.	• Al irse CONTPAQi a la nube, nos quedamos fuera de la jugada.	• Plan comercial a Partners.

Dirección	• Consolidación en el mercado nacional en SaaS • Nuevos negocios. • Estrategias de crecimiento. • Incursionar en Latinoamérica y luego el mundo.	• Estamos quedando atorados y estancados. • No estamos aprovechando las tendencias tecnológicas • Otras marcas nacionales ya están en la nube.	• Liberación de una primera aplicación SaaS en México. • Plan de crecimiento nacional e internacional. • Estrategia de transformación digital.
Personal interno	• Crecer junto con la empresa. • Ser partícipes de los nuevos cambios (tendencias)	• No me incluyen. • No estoy enterado.	• Plan de involucramiento a personal sobre nuevas tendencias y cambios.

b) *Árbol del problema*



c) *Árbol de objetivos*



d) *Análisis de alternativas*

¿Cómo vamos a lograr cambiar la situación evidenciada en el árbol de problemas hacia lo que buscamos en el árbol de objetivos? Es necesario hacer un análisis identificando las alternativas o estrategias para dar solución a los problemas planteados.

Definición de modelo de negocio SaaS para México.

- Desarrollo de modelo de negocio para comercializar el software inicialmente de forma local en México, para posteriormente tomarlo como la base del nuevo modelo hacia Latinoamérica.
- Establecer las variables comerciales adecuadas para la comercialización del software (costos, precios, canales, alianzas, etc)

Relaciones estratégicas (Alianzas)

- Identificación de empresas viables con las que se pudiera establecer algún intercambio de información de valor o incluso alianzas comerciales nacionales e internacionales.
- Desarrollo de canales especiales (venta de nuevos productos en extranjero).

Estructura laboral especial para el desarrollo de nuevos negocios.

- Célula específica del área de ventas para desarrollo de nuevos negocios.
- Estrategia para atender ambas estructuras: desktop y nube (previo a la migración total a nube)
- Desarrollo de canales especiales (venta de nuevos productos en extranjero).
- Desarrollo de incentivos para desarrollo de nuevos negocios.

Enfoque al mercado nacional e internacional

- Célula específica del área de ventas para atención a mercados de SaaS, nacionales y extranjeros.
- Área de inteligencia de negocios internacionales.

Incremento en la capacidad del equipo de desarrollo

- Célula de desarrollo especial para ajustes a desarrollo base (mantenimiento nuevos negocios).
- Alianza con empresas internacionales de desarrollo para ajustes específicos por región.

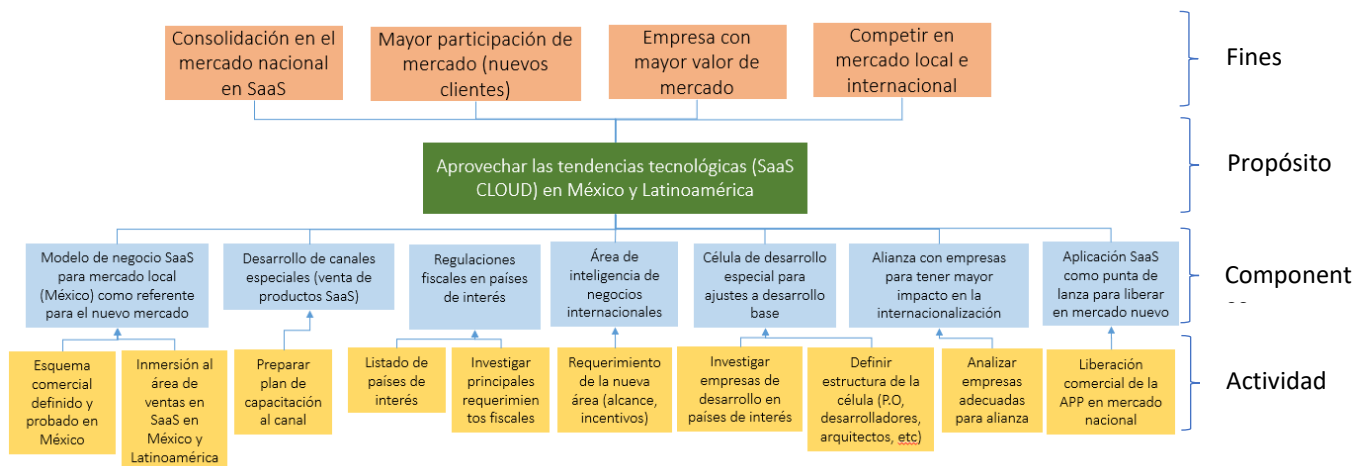
Conocimiento de regulaciones internacionales

- Contratación de expertos en temas de comercio internacional.
- Investigación de regulaciones fiscales en países de interés (Contabilidad, Fiscal, Facturación).

Demanda controlada de productos locales

- Desarrollo de canales locales e internacionales de acuerdo con demanda (épocas fiscales principalmente).
- Nueva estructura de venta y atención a ventas internacionales.

e) Estructura analítica de proyecto



Se toman los insumos del árbol de problemas y soluciones junto al análisis de alternativas

f) Resumen narrativo de proyecto

Aquí es donde comenzamos a crear la matriz de marco lógico. El resumen narrativo es la columna base. Es la ordenación de los niveles de la estructura analítica de proyecto sobre la matriz de marco lógico.

Fin

Consolidación en el mercado nacional en SaaS.

Mayor participación de mercado (nuevos clientes).
Empresa con mayor valor de mercado.
Competir en mercado local e internacional.
Propósito
Aprovechar las tendencias tecnológicas (SaaS CLOUD) en México y Latinoamérica.
Componentes
1. Modelo de negocio SaaS para mercado local (México) como referente para el nuevo mercado. 2. Desarrollo de canales especiales (venta de productos SaaS). 3. Regulaciones fiscales en países de interés. 4. Área de inteligencia de negocios internacionales. 5. Célula de desarrollo especial para ajustes a desarrollo base. 6. Alianza con empresas para tener mayor impacto en la internacionalización. 7. Aplicación SaaS como punta de lanza para liberar en mercado nuevo.
Actividades
1.1 Esquema comercial definido y probado en México. 1.2 Inmersión al área de ventas en SaaS en México y Latinoamérica. 1.3 Preparar plan de capacitación al canal. 1.4 Generar listado de países de interés. 1.5 Investigar principales requerimientos fiscales. 1.6 Requerimientos de la nueva área (alcance, incentivos). 1.7 Investigar empresas de desarrollo en países de interés. 1.8 Definir estructura de la célula (P.O, desarrolladores, arquitectos, etc). 1.9 Analizar empresas adecuadas para alianzas. 1.10 Liberación comercial de la APP en mercado nacional.

g) Indicadores objetivamente verificables y medios de verificación

En la segunda y tercera columna de la matriz de marco lógico, definimos la forma de conocer el progreso del proyecto, bien sea el progreso actual o final. Creamos indicadores para medir todo lo que está en el resumen narrativo.

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación
Fin	Consolidación en el mercado nacional en SaaS	Incremento en base instalada a partir de aplicaciones cloud.	SAT (Servicio de administración tributaria).
	Mayor participación de mercado	Aumento en la participación (%).	Estudio de mercado, datos RFC SAT México.
	Empresa con mayor valor de mercado.	Incremento en facturación (\$).	Estado de resultados.
	Competir en mercado local e internacional.	Incremento en base instalada.	Base de datos de clientes.

Propósito	Aprovechar las tendencias tecnológicas (SaaS CLOUD) en México y Latinoamérica.	Incursión en México con aplicaciones cloud, así como en otros países.	Facturación de los nuevos productos.
Componentes	1. Modelo de negocio SaaS para mercado local (México) como referente para el nuevo mercado.	Esquema comercial cloud para México	Nuevo modelo comercial en ejecución.
	2. Desarrollo de canales especiales (venta de nuevos productos SaaS).	Desarrollo de los canales.	BDD Canales especializados.
	3. Regulaciones fiscales en países de interés.	Entrega de regulaciones.	Informe de regulaciones fiscales.
	4. Área de inteligencia de negocios internacionales.	Creación del área.	Nuevo personal.
	5. Célula de desarrollo especial para ajustes a desarrollo base.	Creación de célula.	Nuevo personal.
	6. Alianza con empresas para tener mayor impacto en la internacionalización.	Listado de empresas prospecto.	Contrato o alianza con empresas.
	7. Aplicación SaaS como punta de lanza para liberar en mercado nuevo.	Aplicación liberada.	Ingresos por venta del nuevo producto cloud.
Actividades	1.1. Esquema comercial definido y probado en México.	Modelo terminado.	Modelo en ejecución.
	1.2 Inmersión al área de ventas en SaaS en México y Latinoamérica.	Plan de capacitación.	Certificación al personal interno.
	1.3 Preparar plan de capacitación al canal.	Plan terminado.	Certificación al canal.
	1.4 Generar listado de países de interés.	Listado terminado.	Listado de países.
	1.5 Investigar principales requerimientos fiscales.	Requerimientos listos.	Listado de requerimientos.
	1.6 Requerimientos de la nueva área (alcance, incentivos).	-	Presupuesto de la nueva célula (ingresos / egresos)
	1.7 Investigar empresas de desarrollo en países de interés.	-	Listado de países.
	1.8 Definir estructura de la célula (Líderes de producto o <i>Product owners</i> , desarrolladores, arquitectos, etc).	Estructura terminada.	Nuevo personal.
	1.9 Analizar empresas adecuadas para alianzas.	-	Documento post mortem alianzas previas
	1.10 Liberación comercial de la APP en mercado nacional.	Producto en el mercado	Ventas por el nuevo producto.

h) Supuestos y marco lógico terminado

Los supuestos son todas aquellas condiciones o factores que consideramos ciertos pero que no son controlables por el equipo de proyecto y que en el evento de que no se cumplan, afectan los resultados. ¿Qué puede salir mal? Todo lo que pueda llevar a que un supuesto no se cumpla, se considera riesgo. Aquí procuramos que los supuestos se cumplan, por lo que identificamos todo lo que puede salir mal antes de iniciar un punto del proyecto o durante su ejecución.

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Consolidación en el mercado nacional en SaaS	Incremento en base instalada a partir de aplicaciones cloud.	SAT (Servicio de administración tributaria).	Derivado del proyecto Cloud, la empresa ya cuenta con alguna aplicación de SaaS en el mercado nacional.
	Mayor participación de mercado (nuevos clientes)	Aumento en la participación (%).	Estudio de mercado.	La empresa en su contexto nacional se mantiene estable.
	Empresa con mayor valor de mercado.	Incremento en facturación (\$).	Estado de resultados.	
	Competir en mercado local e internacional.	Incremento en base instalada.	Base de datos de clientes.	El proyecto si es factible y se comienza con la venta en el extranjero.
Propósito	Aprovechar las tendencias tecnológicas (SaaS CLOUD) en México y Latinoamérica	Incursión en México con aplicaciones cloud, así como en otros países.	Facturación de los nuevos productos en México y otros países.	Los productos se desarrollan conforme a las necesidades del mercado para México y Latinoamérica.
Componentes	1. Modelo de negocio SaaS para mercado local (México) como referente para el nuevo mercado	Esquema comercial cloud para México	Nuevo modelo comercial en ejecución.	Se cuenta con el nuevo modelo en ejecución y este es un modelo probado y consistente con los objetivos de la empresa.
	2. Desarrollo de canales especiales (venta de nuevos productos SaaS).	Desarrollo de los canales.	BDD Canales especializados.	Los canales están capacitados y listos para la comercialización del nuevo producto.
	3. Regulaciones fiscales en países de interés.	Entrega de regulaciones.	Informe de regulaciones fiscales.	
	4. Área de inteligencia de negocios internacionales.	Creación de área.	Nuevo personal.	
	5. Célula de desarrollo especial para ajustes a desarrollo base.	Creación de célula.	Nuevo personal.	Se cuenta con el presupuesto para las nuevas áreas.
	6. Alianza con empresas para tener mayor impacto en la internacionalización.	Listado de empresas prospecto.	Contrato o alianza con empresas.	Se cuenta con los contactos suficientes para realizar las alianzas.
	7. Aplicación SaaS como punta de lanza para liberar en mercado nuevo.	Aplicación liberada.	Ingresos por venta del nuevo producto cloud.	Se cuenta con la aplicación liberada en el mercado nacional. La aplicación es madura y genera utilidades.
Actividades	1.2. Esquema comercial definido y probado en México.	Modelo terminado.	Modelo en ejecución.	A partir de la liberación, el esquema comercial está ejecutándose en territorio nacional.
	1.11 Inmersión al área de ventas en SaaS en México y Latinoamérica.	Plan de capacitación.	Certificación al personal interno.	El personal está listo y certificado.
	1.12 Preparar plan de capacitación al canal.	Plan terminado.	Certificación al canal.	El canal está listo y certificado.

	1.13	Generar listado de países de interés.	Listado terminado.	Listado de países.	No será en todos los países, solo aquellos con un interés.
	1.14	Investigar principales requerimientos fiscales.	Requerimientos listos.	Listado de requerimientos.	Los requerimientos son diferentes a los actuales.
	1.15	Requerimientos de la nueva área (alcance, incentivos).	-	Presupuesto de la nueva célula (ingresos / egresos)	
	1.16	Investigar empresas de desarrollo en países de interés.	-	Listado de países.	
	1.17	Definir estructura de la célula (P.O, desarrolladores, arquitectos, etc).	Estructura terminada.	Nuevo personal.	
	1.18	Analizar empresas adecuadas para alianzas.	-	Documento post mortem alianzas previas	
	1.19	Liberación comercial de la APP en mercado nacional.	Producto en el mercado	Ventas por el nuevo producto.	Se cuenta con la aplicación liberada en el mercado nacional. La aplicación es madura y genera utilidades.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Estado de la cuestión y enfoques teóricos relacionados con el problema

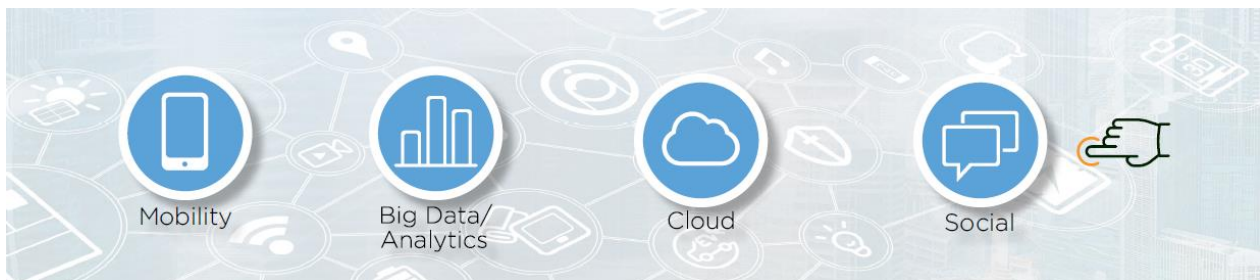
Como bien mencionábamos antes, la problemática puede ser entendida desde el punto de vista de no estar aprovechando una oportunidad o *jetstream* con la tendencia de adopción de cloud. Sin embargo, tenemos que fundamentar esta situación a través de herramientas y metodologías relacionados con el problema. Antes de realizar cualquier análisis con las herramientas tradicionales, vale la pena entender algunos conceptos o enfoques teóricos al respecto del Cloud computing y su incidencia en los negocios de América Latina. Podemos hacer acopio de diversas fuentes y autores y también podemos citar casos reales en medios como puede ser el de “Salud”. En este caso, podemos citar cuál es la expectativa en este giro de acuerdo con cifras en de *E-Health reporter*, medio reconocido en temas de salud en América Latina. De acuerdo con esta editorial, la incorporación de tecnología de la información en el sector salud sigue la lógica de las tendencias irreversibles. Está claro que no es necesario preguntarse ¿por qué?, más bien el ¿cuándo?, esto debido a que ninguna organización podrá quedar ajena a la transformación digital (E-Health Reporter, 2017).

Sobra decir que una pieza clave en esta transformación es el Cloud computing o como simplemente se le conoce, la nube. De acuerdo con un estudio realizado por esta misma editorial en 11 países de América Latina, el 46% de los 169 encuestados (CEOs, CIOs, directores médicos y otros ejecutivos), declararon que su organización de salud usa actualmente servicios en la nube. Y otro 40% no usa, pero planea hacerlo en el futuro. En total, 9 de cada 10 se mostraron abiertos al empleo de ese modelo. Adicionalmente, la percepción de los

entrevistados sobre el Cloud computing es mayormente positiva. El 85% de los encuestados sí toma a bien la frase: “la nube es el futuro”, y apenas un tercio manifiesta algún grado de preocupación respecto a la vulnerabilidad de los datos.(E-Health Reporter, 2017)

La Tercera plataforma

Dentro de las tendencias que existen respecto a Nube, se ha de encontrar bastante literatura que relaciona la llegada de esta fuerza a la vida de las personas y de las empresas, sin embargo, cuando una tendencia tiene peso y se espera que llegue sin problemas, es cuando se le denomina con un nombre en particular. Ante estos cambios tecnológicos, surge el concepto de la “tercera plataforma” y también se ha escuchado el término “La cuarta revolución industrial”, en ambos casos se trata de fundamentar cambios tan fuertes que marcan un hito en la cronología de los aspectos relevantes, en este caso de la tecnología. Pero ¿qué es la tercera plataforma? De acuerdo con IDC, la Tercera plataforma es la base de tecnología que ayudará a las empresas a acelerar su transformación digital y se base en 4 pilares esenciales: Movilidad, Big Data, Cloud, y Social. (IDC, 2017).



Los 4 pilares de la tercera plataforma. (IDC 2017)

2.2.2 Desarrollo de conceptos que delimitan el problema.

Fuerzas de Porter

CONTPAQi tiene como una de sus estrategias, el posicionarse como una opción de SaaS en México y en el extranjero, en este caso en particular, analizando su factibilidad en Latinoamérica. Dentro de este posicionamiento es importante conocer las fuerzas externas que podrían detener o ayudar al proyecto. ¿Cuáles son las fuerzas de la industria que se relacionan con el objetivo deseado?



Nuevos entrantes

Sería genial pensar que no existen nuevos entrantes en este rubro de la industria y que probablemente solo estaremos pendientes de los competidores pares, sin embargo, las mismas tendencias presentadas con anterioridad, nos muestran que esta industria es bastante atractiva, ya que es relativamente de reciente crecimiento. CONTPAQi ha tardado en su estrategia de entrar en el *Cloud computing* y esto ha permitido que año con año se generen nuevos entrantes en el mercado del SaaS en México, situación que pone en riesgo su hegemonía local y dificultará la entrada en terrenos extranjeros. Podríamos mencionar que una de las fortalezas que tiene CONTPAQi pueden ser sus 34 años en el mercado de software administrativo, sin embargo, existen pequeñas empresas con poco tiempo, pero ya con mayor experiencia en esta industria, lo que pone a CONTPAQi en desventaja respecto a los competidores.

Un ejemplo claro de esta tendencia, son todas las marcas que han migrado al esquema Cloud en los últimos años. Dentro de los casos más importantes podrían ser mencionados entre ellos, Intuit® y Salesforce® (gigantes de software en Estados Unidos), quienes tienen ya más de 3 años con sus soluciones y modelos de negocio totalmente Cloud., adicionalmente se han sumado otras marcas como Alegra® de Colombia, Defontana® de Chile y Softland® de España. En México, la competencia más relevante para CONTPAQi, (Aspel de México), también ha sido lenta en la aventura Cloud, sin embargo, se mueve el ritmo del mercado y principalmente de la competencia, por lo que más temprano que tarde, será un nuevo entrante de bastante consideración.

Adicionalmente, debemos considerar como una amenaza muy fuerte, la facilidad de obtener herramientas para desarrollar en Cloud, empresas como Microsoft, Amazon, Apple y Google, cuentan con

portales con APIS⁴ para facilitar el desarrollo de aplicaciones Cloud que posteriormente se convierten en competencia y en parte de sus ecosistemas de valor.

Proveedores

El tema de la contratación de servicios con proveedores se vuelve un tema vital en este proyecto. A diferencia del software conocido como *on-premise* o software de escritorio, los costos de los servidores, almacenamiento, procesamiento, entre otros gastos, corren a cuenta del proveedor del software. Esto obviamente es una ventaja para los adquirientes, sin embargo, debe ser considerado como un elemento básico del modelo de negocio, ya que una mala planeación en los costos puede reflejarse en el fracaso de un proyecto de SaaS. Por lo anterior el poder de negociación se vuelve fundamental. Empresas como Microsoft, Amazon y Google, ofrecen esquema de hospedaje además de otros valores incluidos en su oferta que deben ser tomados en cuenta. En el caso de CONTPAQi, se cuenta con una buena relación con dichos proveedores y existe mucho interés por la cuenta, por lo que se puede aprovechar esta situación para poder ser efectivos en este tema.

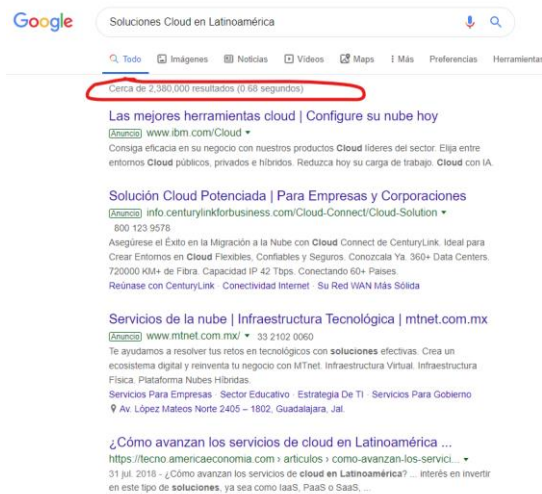
Adicionalmente a estos proveedores de infraestructura, es necesaria la contratación de proveedores de desarrollo, estos como lo revisamos en la matriz de marco lógico, serán necesarios para apoyar en el desarrollo de componentes de software que nos permitan enfocar a los equipos actuales en los desarrollos tradicionales. El poder de negociación es amplio, ya que Jalisco se ha destacado en los últimos años como el Silicon valley de México, por lo que existen bastantes empresas dedicadas al desarrollo de software. Podemos mencionar que existen tanto empresas grandes en este giro (Tata, Tsystem) y pequeños empresarios (Danthop, Vexilo, Bittech), dedicados al desarrollo con precios bastante competitivos.

Clientes

El poder de los clientes o compradores tiene un matiz importante. Si bien el tema de Cloud aún asusta a más de una empresa, cada vez son más las que se suben a la nube. ¿Qué esperan de la nube? ¿Cuánto están dispuestos a pagar? Las ofertas de SaaS en Latinoamérica son muchas, los precios pueden variar bastante dependiendo de diversos factores (usuarios, empresas, volumen, espacio en nube), por lo que para los clientes resulta relativamente sencillo elegir la opción que mejor se adapta a sus necesidades de operación y financieras. Basta

⁴ APIS. Conjunto de componentes, funciones y procedimientos para su uso por otros programas de software. Por sus siglas en inglés: *Application Programming Interface*.

con realizar una búsqueda web con el tema “Soluciones Cloud en Latinoamérica” para ver que existen muchas empresas que incluso pagan por aparecer en los primeros lugares de búsqueda y en donde se arrojan alrededor de 2.3 millones de resultados al respecto.



Resultados de búsqueda google.com - fecha: 3 de noviembre 2019

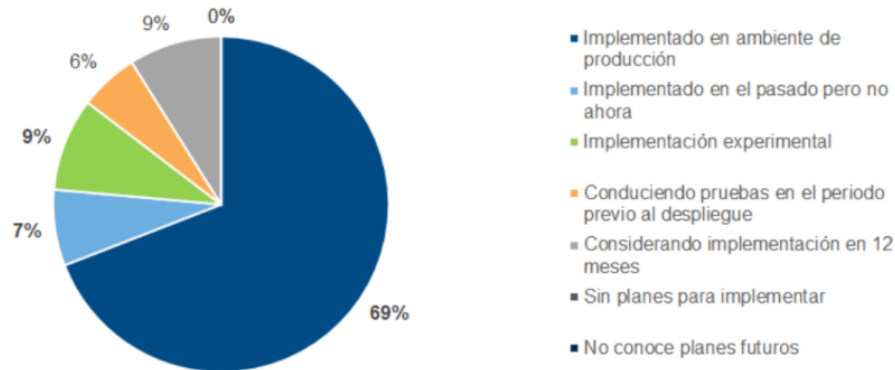
Por lo anterior, este tema es una amenaza que considerar en el planteamiento estratégico e incluso en el modelo de *pricing* de CONTPAQi, al considerar que existen bastantes ofertas al respecto de forma global, por lo que los clientes pueden perfectamente sentir referencias de precios y características de los productos y servicios que se ofrecen al respecto de Cloud.

Productos sustitutos

Sabemos que por productos sustitutos se entiende por cualquier elemento que haga que el cliente potencial decida no comprarme. Al respecto de este tema, la amenaza es real. Desde las aplicaciones gratuitas que se ofrecen por los gobiernos (ejemplo: Mis cuentas del SAT), hasta las mismas herramientas que los clientes ya tienen. De este último tema se destaca el mismo Microsoft Office y su Excel, donde la mayoría de las empresas llevan sus cuentas con el riesgo que esto conlleva, pero a un precio más económico o incluso proveniente de la piratería, por lo que la comparación de costo es alta. Donde se debe abatir este tema es a través de productos extraordinarios que eviten que nuestros clientes potenciales consideren incluso estas ofertas sustitutas. Adicionalmente debemos considerar en la ecuación, la gran cantidad de herramientas gratis (*open source*) y conocimiento de desarrollo existente, por lo que se vuelven productos sustitutos de gran amenaza.

Nivel de adopción de open source en América Latina

Q. ¿Cuál es el estado de despliegue para código abierto en su empresa?



n= 161

Fuente: IDC. Encuesta realizada en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México y Perú. 2017.

Rivalidad de la industria

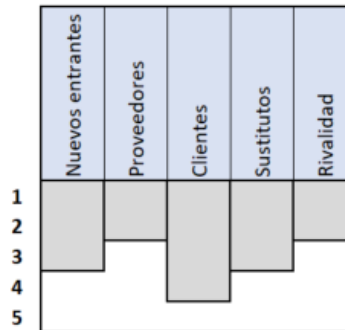
CONTPAQi va dirigido a la Micro y pequeña empresa y a una parte del sector de la mediana empresa. En los 2 primeros segmentos, no existe una marca modelo que se haya posicionado en la industria del SaaS en el departamento de software de gestión empresarial, administrativo o ERP en Latinoamérica. En los segmentos de la mediana y gran empresa si existen competidores de cuidado como: Oracle, Sap, Epicor entre otros, pero estos atacan mercados dispuestos a pagar licencias o suscripciones de más de 50 mil Dlls anuales.

Por lo anterior, existe una gran oportunidad de posicionamiento. No debemos considerar que no existe competencia, ya que de manera local o regional existen pequeñas empresas de SaaS que tienen capturada una parte del pastel.

Conclusión 5 fuerzas

Es importante considerar las 5 fuerzas y considerar aquellas amenazas más relevantes para el proyecto. En este caso, podemos estimar que el foco más importante deberá estar en el tema de los compradores. Si bien esta tendencia es fuerte, los clientes están recibiendo cada vez más, información de diferentes opciones y esquemas, desde pagar por cada factura generada, hasta pagar por el espacio que consumen sus datos o simplemente una suscripción a muy bajo costo. Después de esta fuerza, tenemos que considerar el tema de la

competencia representada principalmente por los nuevos entrantes y por los productos sustitutos, debido a la gran facilidad de crear ofertas por parte de empresas pequeñas de reciente creación que querrán subirse a la ola de la nube y que, debido a su tamaño, se pueden mover incluso más rápido que una empresa como CONTPAQi.



Principales hallazgos 5 fuerzas

Modelo de negocio

El modelo de negocio de cada empresa describe de la forma racional de como una organización crea, entrega y captura valor (Alexander Osterwalder, 2010). Para este proyecto será fundamental entender a través de este ejercicio de 9 bloques, cual podría ser la forma de llegar a nuestros clientes, cómo y con qué tipo de oferta y herramientas. Tal y como se describe en el anexo 1 de este documento. En dicho anexo, se presenta cual es la apuesta de la empresa CONTPAQi ante la liberación de sus primeros productos en el mercado nacional, recordando que esta es su primer acercamiento con la nube y que posteriormente se percibirá la diferencia con un modelo que apuntará a otros mercados como el latinoamericano.

Tal como se menciona en las 5 fuerzas de Porter, resultará clave contar con una muy buena oferta de valor para poder tener el gusto de los clientes (poder de los compradores), poder competir contra desarrollos a la medida (sustitutos) y estar preparados contra la nueva competencia que la misma tendencia atrae (nuevos entrantes). Por todo esto destaco dentro del modelo de negocio antes mostrado, el punto 2 que es la propuesta de valor. En ella se habla de productos extraordinarios. Esta aseveración será fundamental pensarla, ofrecerla, evaluarla y mantenerla ya que suena bastante romántica pero no imposible y serán los mismos clientes los que al final puedan otorgarle este mote o, al contrario, crearle uno nuevo totalmente diferente al esperado. Se habla

también de una arquitectura abierta, por lo que se espera que la aplicación sea flexible y permita a terceros crear valor a través de desarrollos ligados a CONTPAQi, creando de esta manera barreras de salida y de atracción.

Mapa de propuesta de valor

Adicionalmente al canvas del modelo de negocio, es importante delimitar los dolores y trabajos que desea realizar nuestro cliente y la manera de resolver esos dolores. De acuerdo con el mismo Alex Osterwalder, podemos ser sensibles a estos puntos a través del Mapa de propuesta de valor o mapa de empatía del cliente, el cual puede ser revisado con detalle en el anexo 2. En él resalta de inmediato, la búsqueda de opciones que les permitan tomar decisiones de forma certera, lo que a la postre se verá reflejado en productividad y rentabilidad, objetivo asumible de prácticamente cualquier empresa.

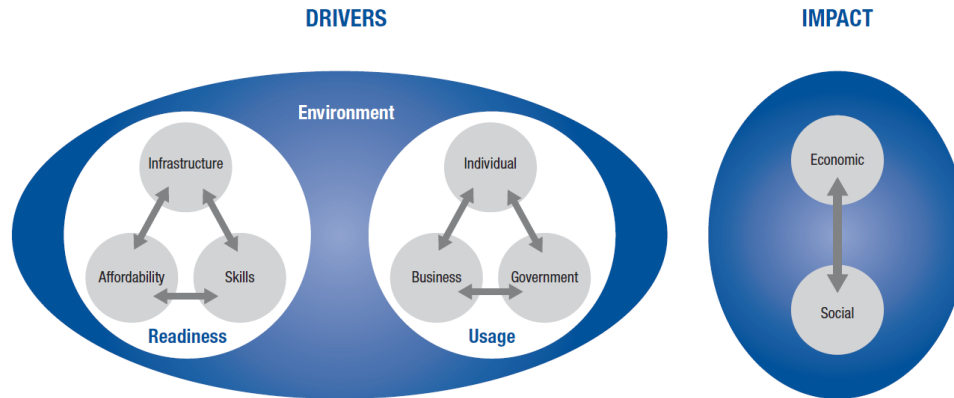
2.2.3 Cuantificación de métricos iniciales

Para determinar una de las partes más importantes del negocio que se propone, es importante tener métricos de competitividad y de adopción de tecnología en los países meta que se pretende investigar. Para esto se puede realizar una revisión de dos indicadores o métricos de amplio conocimiento del Foro Económico Mundial como son:

- The Global Information Technology Report
- The Global Competitiveness Report

The Global Information Technology Report

A partir del lanzamiento de la edición de 2016 de *The Global Information Technology Report*, podemos decir que el mundo está entrando a lo que antes llamamos la Cuarta revolución industrial. El procesamiento y almacenamiento de información y las capacidades para este fin, están aumentando exponencialmente, y además el conocimiento es cada vez más accesible para más personas como nunca en la historia de la humanidad. Ante esto, es importante entender que el futuro de países, negocios e individuos dependerán más que nunca de la adopción de estas tecnologías digitales. La parte relevante está en que muchos de los que necesitan este tipo de impulsos, aún no están en esta sintonía. De esto trata este estudio, en donde podemos ver indicadores clave de cada país y su crecimiento en este tema. (Dutta & Lanvin, 2016)



Pilares que determinan el reporte tecnológico. (Dutta & Lanvin, 2016)

The Global Competitiveness Report

El Informe Global de Competitividad considera datos de 2017-2018 y sale a la luz en un momento en que la economía mundial ha comenzado a mostrar signos de recuperación, sin embargo, siempre será importante entender las perspectivas de crecimiento económico futuro.

El reporte cubre 137 economías y mide la competitividad nacional: definida como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. (Schwab, 2017).

2.3 Estrategia de intervención y su justificación

Queda claro que en esta etapa la definición del problema es clave para definir la estrategia de intervención. A través de la matriz de marco lógico y una breve revisión a las 5 fuerzas de Porter, se deja de manifiesto que la relevancia de iniciar con el proyecto de internacionalización de la marca CONTPAQi en América Latina es alta, sin embargo, la finalidad inicial será la liberación de este tipo de soluciones primeramente en el mercado local. Esto al determinar que no aprovechar la tendencia tecnológica, la tercera plataforma, la cuarta revolución industrial y la gran cantidad de competidores, pueden dejar a la empresa a un lado y perder valor, crecimiento y nuevos clientes.

Un elemento clave para esta intervención, tiene que ver con los objetivos de la empresa ante este tipo de tendencias, por lo que vale la pena hacer un alto para realizar la siguiente pregunta que pudiera parecer simple pero tiene un fondo estratégico muy poderoso: ¿Por qué irse a la nube? Si la empresa cuenta con el respaldo y favor del mercado nacional, ¿cuál sería la razón de aventurarse ante un mercado desconocido?

Ante esta cuestión, hemos hablado desde la matriz de marco lógico, de la necesidad de aprovechar las tendencias tecnológicas, pero el fondo pudiera ser traducido como “MIEDO”. El miedo siempre buscará en las personas y también en las empresas, mecanismos de defensa y supervivencia y es este último punto lo que define el hilo conductor para CONTPAQi y es contar con una estrategia de supervivencia. ¿Qué hubiera pasado si los grandes como Nokia, Blockbuster y otros mentados ejemplos de caída rotunda ante nuevas empresas hubieran arrancado ante los primeros indicios, una estrategia de supervivencia? De acuerdo con el documento académico de Luis Gonzalo Arce Burgoa sobre la supervivencia empresarial, los directivos siempre cuidan el crecimiento y temas de rentabilidad, sin ver con la misma importancia una tercera variable como la supervivencia (Burgoa, 2007).

Dentro de algunos factores para considerar esta variable con la importancia debida, el autor destaca 6 elementos clave para las empresas: capital, personal, tecnología, producto, mercado y competencia (Burgoa, 2007). Para el tema que concierne a este proyecto, hemos hablado prácticamente de todos ellos, sin embargo, es el de la tecnología uno de los de mayor impacto, al estar relacionado directamente con el miedo antes mencionado. Burgoa destaca este elemento como clave para la supervivencia empresarial, ya que aquí es posible encontrar temas de éxito (Netflix, Airbnb, Spotify) y también tema de los fracasos más rotundos como ya los mencionados en este mismo bloque de información. Estos ejemplos fundamentan la tesis del autor donde habla que, por cada empresa exitosa montada en la innovación, se podrá encontrar cuatro que fracasarán por la entrada de los nuevos competidores y en ocasiones también por haber entrado al mercado de forma anticipada, donde el segmento aún no estaba preparado para recibir la nueva propuesta. Así mismo se destaca la importancia de recuperar el tiempo perdido ante un retraso tecnológico por parte de las empresas. (Burgoa, 2007). Lo anterior deja de manifiesto que es importantísimo considerar que la estrategia de CONTPAQi, se parece mucho a una estrategia de supervivencia/aprovechamiento de las tendencias tecnológicas.

Foco de innovación de la empresa

Antes de detallar los pasos clave para esta estrategia, es importante clarificar cual es el objetivo o visión reciente que la empresa a partir de la Dirección y el Consejo de Administración buscan conseguir. Es a partir de sesiones de trabajo realizadas durante 2019, en la que se ha determinado que el foco de innovación guía a la empresa a una segunda curva de crecimiento buscando la permanencia, considerando México como primer objetivo de

consolidación ante la oportunidad de la nube, después Latinoamérica y luego el mundo. Es importante considerar esta fuerte determinación ya que antes de la aventura internacional, la empresa buscará la consolidación local, aseveración que podría ajustar en gran medida el foco de este trabajo.

Los pasos de la estrategia serán:

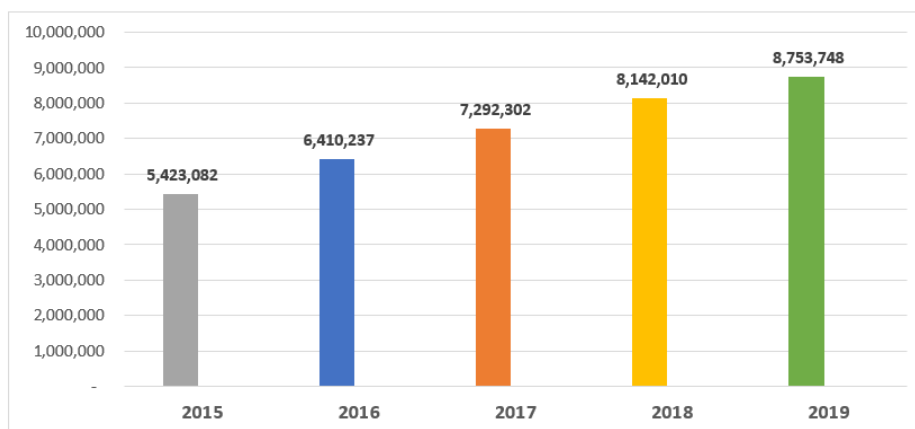
1. Presentación de las tendencias y de la oportunidad a directivos de CONTPAQi.
2. Competencia actual en el mercado local e internacional (principalmente Latinoamérica).
3. Liberación y consolidación de los productos SaaS de CONTPAQi en el mercado nacional.
4. Focalización o identificación clara del problema o ausencia (No hay proyecto en CONTPAQi de SaaS).
5. Mercados de relevancia para el proyecto. (Público objetivo)
6. Detalles del entorno económico.
7. Detalles de adopción de tecnología.
8. Generación de resultados.
9. Plan de trabajo a corto, mediano y largo plazo (atendiendo temas de la matriz de marco lógico)
10. Criterios de evaluación o indicadores.

Cuando se busca un cambio, es preciso impactar ajustes en las estrategias de las empresas. Intervenimos porque deseamos modificar algo o crear algo. En el caso de este proyecto, la justificación se deriva de la ausencia de un plan de llevar a la empresa CONTPAQi a un nivel superior en el que se encuentra actualmente. Este 2019-2020, se pone en marcha un plan de generar productos de *SaaS*, con lo que se da un paso fuerte en temas de tecnología. Este paso genera un acercamiento a poder ofrecer los productos en mercados extranjeros, lo que presenta una oportunidad de gran valor y que actualmente no cuenta con un plan, por lo que, de realizar esta intervención, se estarían sentando los pasos para llegar a otros mercados. La principal razón para realizar la estrategia de intervención está ligada si determinamos que esto es para contar con un coherente grupo de recursos utilizados por un equipo disciplinario o multidisciplinario, con el propósito de generar tareas en un determinado espacio y con el propósito de producir determinados cambios. (Manuel Luis Rodríguez, 2010).

Amenazas en el mercado local

Un tema relevante para la justificación del proyecto y de la intervención, son las amenazas que puedan presentarse en esta ventana de oportunidad o tendencia. Una fuente adecuada para medir este crecimiento es el SAT en México. Este organismo de fiscalización gubernamental se ha encargado de tener en orden a los contribuyentes del país desde 2011 a partir de la Facturación electrónica (CFDI). Con esta disposición, el SAT puede tener certeza de la cantidad de contribuyentes (empresas) que emiten facturas electrónicas y al ser una obligación para todos (personas físicas y morales), es posible contar con un censo. Lo más relevante, es que este censo determina quién es el proveedor oficial de facturación y este dato se vuelve más importante de cara a una validación vs la competencia, ya que la gran mayoría de estos proveedores, son proveedores que nacieron en nube.

A julio de 2019, el SAT registraba 76 PAC (Proveedores Autorizados de Certificación), autorizados para la emisión de CFDI (Comprobante Fiscal Digital por Internet) y como podemos ver en el siguiente gráfico, en los últimos 5 años, ha existido un crecimiento de nuevos emisores o empresas de un 13%, lo que significa alrededor de 832 mil empresas en promedio año con año. La gran pregunta es, ¿qué empresa emisora de facturación electrónica tiene la mayor participación?, ¿quién está creciendo y quién decreciendo?



Contribuyentes (empresas) que emiten CFDI a julio de 2019. Fuente SAT, julio 2019. http://omawww.sat.gob.mx/cifras_sat/Paginas/datos/vinculo.html?page=NumEmi.html

Es importante validar los crecimientos de los competidores vs los propios, ya que en el mercado local esto puede generar un indicador de valor. La siguiente tabla, muestra el crecimiento de los competidores locales de acuerdo con los datos del SAT hasta julio de 2019.

	Proveedor SAT (PAC)	2017	2018	2019	Crecimiento		Participación		
					2017-2018	2018-2019	2017	2018	2019
1	CONTPAQi	903,264	1,000,441	1,047,931	11%	5%	12.4%	12.3%	12.0%
2	Comercio Digital	466,608	537,331	565,550	15%	5%	6.4%	6.6%	6.5%
3	My suite	396,974	457,062	478,287	15%	5%	5.4%	5.6%	5.5%
4	Konesh Soluciones	439,434	451,104	455,854	3%	1%	6.0%	5.5%	5.2%
5	Finkok	264,548	397,790	450,509	50%	13%	3.6%	4.9%	5.1%
6	Aspel	364,027	417,029	441,711	15%	6%	5.0%	5.1%	5.0%
7	Edicom	377,517	415,938	435,088	10%	5%	5.2%	5.1%	5.0%
8	Expidetufactura	421,499	425,922	427,807	1%	0%	5.8%	5.2%	4.9%
9	Felmx	312,614	348,355	361,450	11%	4%	4.3%	4.3%	4.1%
10	Solucion factible	237,195	285,981	305,979	21%	7%	3.3%	3.5%	3.5%
11	Masfactura	297,568	299,957	301,474	1%	1%	4.1%	3.7%	3.4%
12	e-facturanet	253,107	272,050	285,101	7%	5%	3.5%	3.3%	3.3%
13	SW Smartweb	120,578	200,527	244,208	66%	22%	1.7%	2.5%	2.8%
14	Tralix	214,573	217,663	218,656	1%	0%	2.9%	2.7%	2.5%
15	Digifact	190,783	207,640	215,131	9%	4%	2.6%	2.6%	2.5%

	Crecimiento mayor a CONTPAQi®
	Mantuvo o creció su participación

Tabla 5. Contribuyentes registrados por proveedor de certificación de comprobantes fiscales digitales por internet.
Fuente SAT, julio 2019.

http://omawww.sat.gob.mx/tramitesyservicios/Paginas/documentos/Contribuyentes_operan_proveedor_certificacion.pdf

Podemos observar en la tabla anterior, que si bien CONTPAQi cuenta con una mayor participación en los últimos 3 años, existen otros proveedores que son 100% nacidos en nube, por lo que su oferta es SaaS, que están teniendo crecimientos superiores a los de CONTPAQi y han mantenido su participación o incluso la han incrementado, a diferencia de CONTPAQi que ha disminuido de a poco con la entrada de nuevos competidores.

Por todo lo mostrado anteriormente, queda claro que además de lo definido en la matriz de marco lógico, una de las problemáticas a resolver además de aprovechar las tendencias tecnológicas para el aprovechamiento del mercado local y global, es la de tener una estrategia de protección y supervivencia contra la competencia creciente de forma local. Esta conclusión nos llevará más adelante a retomar acciones para su cumplimiento.

2.4 Herramientas e instrumentos de recopilación

Si bien está claro que existe un foco importante para revisar en el mercado local, es importante determinar las fuentes que se requerirán tanto información cualitativa como cuantitativa para recopilar datos de valor. Podríamos decir que será necesario recabar información cuya fuente es la misma empresa del proyecto y

también información de forma externa en fuentes primarias y secundarias. Se anexa un listado de las principales fuentes y del tipo de información a recabar:

Fuente	Tipo de información	Detalle
INEGI – México	Cuantitativa	Información estadística y demográfica de los países clave.
SAT - México		
INE - CHILE		
INDEC - Argentina		
IBGE - Brasil		
DANE - Colombia		
INEI - Perú		
Euromonitor	Cuantitativa/Cualitativa	Información sobre tendencias en Latinoamérica.
CEPAL		Información sobre el desarrollo económico y social de Latinoamérica y el Caribe.
BSA LATAM: The software Alliance		Información e indicadores sobre el desarrollo y adopción de software.
Evaluando Cloud.com		Evaluando Software y sus portales son el medio de divulgación de mayor importancia en Latinoamérica. Cuenta con estudios, análisis, mediciones, comparaciones y recomendaciones de software empresarial.
Otros estudios		Fuentes secundarias como notas periodísticas con sustento, notas tecnológicas y portales de especialidad.

Adicionalmente, vale la pena recalcar la información tanto cualitativa como cuantitativa, que se desprenderán del Reporte de competitividad y de tecnología del foro económico mundial, ya que este cuenta con información relevante que cruza prácticamente todas las fuentes mostradas en la tabla anterior.

2.5 Muestra sujetos de investigación para el objetivo de Latinoamérica

A partir de la información de tendencias y los datos presentados en ambos reportes (competitividad y tecnología), así como las primeras herramientas utilizadas, es preciso hacer el primer filtro de sujetos de estudio,

entendiendo estos como los países donde se podrá realizar el proyecto de comercialización de SaaS de CONTPAQi en América Latina. De primera mano se seleccionaron los siguientes países aún sin orden de importancia:

1. Chile
2. Colombia
3. Argentina
4. Perú
5. Costa Rica
6. Uruguay
7. Paraguay
8. Panamá
9. Ecuador
10. México (solo comparativo)

2.6 Etapas del proceso

Las etapas del proceso de intervención están presentadas de manera gráfica:

1. Mercados de relevancia para el proyecto. (Público objetivo)
2. Detalles del entorno económico.
3. Detalles de adopción de tecnología.
4. Generación de resultados. (Países definitivos)
5. Análisis de mercado en países elegidos.
6. Plan y modelo de negocio.
7. Productos punta de lanza para los mercados elegidos.
8. Investigar principales requerimientos fiscales.
9. Plan de desarrollo de productos para la zona (desarrollo tropicalizado)
10. Desarrollo comercial de la zona (Tipo de canal y su preparación)
11. Lanzamiento comercial
12. Criterios de evaluación e indicadores.

2.6.1 Cronograma de trabajo

Etapas	2018		2019				2020				2021			
	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Focalización o identificación del problema (Proyecto en CONTPAQI de SaaS).														
Mercados de relevancia para el proyecto. (Público objetivo)														
Detalles del entorno económico.														
Detalles de adopción de tecnología.														
Generación de resultados. (Países definitivos)														
Presentación de tendencias y de la oportunidad a directivos de CONTPAQI.														
Plan y modelo de negocio para el mercado local.														
Lanzamiento comercial y consolidación en el mercado local														
Plan y modelo de negocio para latinoamérica.														
Productos punta de lanza para los mercados elegidos.														
Investigar principales requerimientos fiscales.														
Plan de desarrollo de productos para la zona (desarrollo tropicalizado)														
Determinar estrategia de entrada (Alianza comercial, joint venture, etc)														
Desarrollo comercial de la zona (Tipo de canal y su preparación)														
Lanzamiento comercial Latinoamérica (prueba de mercado)														
Validación e indicadores de la prueba de mercado														

Dentro del cronograma es importante demarcar las acciones que se llevarán en paralelo para la definición del modelo de negocio para el mercado local y el lanzamiento de las primeras aplicaciones en México y las actividades que se iniciaron desde 2018 para la investigación de la oportunidad en Latinoamérica. Al final podemos apreciar que el 2019 y 2020 estarán formados actividades principalmente dedicados a asegurar uno de los puntos clave identificados desde la matriz de marco lógico, la identificación del problema y la justificación de la intervención: la liberación y consolidación en el mercado mexicano.

2.6.2 Imprevistos

Durante el proceso de intervención se pueden presentar riesgos y sucesos que pueden detener total o parcialmente el proyecto, por lo que es muy relevante mostrarlos en este documento. Pueden existir circunstancias internas (inherentes a la organización) y también externas (entorno).

Internas	Externas
Prioridad en los proyectos de la empresa. Las circunstancias económicas de la región definen una estrategia local o regional, lo que no permite ver en el tema de la internacionalización.	Volatilidad del tipo de cambio La definición del precio de venta en función del dólar nos puede dejar fuera de competencia.
Poco ancho de banda.	Problemas políticos

No se cuenta con el equipo adecuado para realizar los proyectos desde el punto de vista de producto.	En los mercados seleccionados, lo que puede evitar una correcta penetración.
Costos altos Principalmente en temas de infraestructura y debido a que estos son en dólares, lo que puede impedir invertir en una estrategia de internacionalización.	Asumidos no válidos Una incorrecta interpretación de datos de mercado, pueden generar altas expectativas de venta y una frustración comercial y económica.
Falta de estructura comercial adecuada No se tiene preparada un área comercial para explotar el tema.	Requerimientos específicos En el caso en que los países elegidos cuenten con regulaciones muy distintas y esto obligue al desarrollo personalizado de productos por país.
Avance del proyecto SaaS Si bien se tiene considerado que para el momento de la internacionalización la empresa ya debería contar con una aplicación en la nube madura y consistente, un gran obstáculo es no haber realizado previamente el lanzamiento de forma local.	

Uno de los puntos clave que habremos de revisar más adelante a manera de propuestas de mejora e implementación al proyecto, será validar si estos imprevistos han afectado al desarrollo del proyecto y la manera cómo podemos ajustar el camino. El elemento a validar para este bloque será el imprevisto “Avance del proyecto SaaS”, ya que como hemos mencionado anteriormente, no podemos salir a mercados internacionales, si antes no hemos liberado la aplicación en México y se tiene un avance en términos de consolidación, tal y como lo pudimos establecer en el cronograma.

2.7 Metas de información

Retomando los temas de internacionalización, adicionalmente a la información ya recabada, es necesario contar con información específica de mercado de los países elegidos. El estudio que se requiere para este fin tendrá que ver con datos económicos y tecnológicos, así como de entorno competitivo. Esto al final ayudará a precisar y ordenar el trabajo a realizar de manera posterior en este documento. Los datos por recabar serán los siguientes:

1. Datos económicos y competitivos de los países elegidos.
2. Nivel de competitividad

3. Nivel de adopción de tecnología
4. Participación y posicionamiento de la competencia. (Marcas principales en los países elegidos)
5. Regulaciones fiscales de los países elegidos (Contabilidad y Facturación)
6. Regulaciones comerciales (En caso de abrir sucursal en los países elegidos)

CAPÍTULO III

EXPOSICIÓN DE HALLAZGOS

3.1 Mercados de relevancia

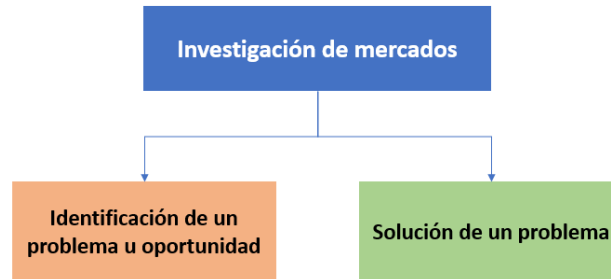
Se ha mencionado previamente que debido a la afinidad que existe entre los países de Latinoamérica, se deben elegir a la gran mayoría de ellos como países de estudio y análisis de factibilidad comercial y de negocios. Entre estos países de estudio, se listan los siguientes sin ningún orden o prioridad:

1. Chile
2. Colombia
3. Argentina
4. Perú
5. Costa Rica
6. Uruguay
7. Paraguay
8. Panamá
9. Ecuador
10. Venezuela
11. Brasil
12. México (solo comparativo y de referencia)

El siguiente paso será analizar a partir de ciertas variables, cuáles son los principales hallazgos (económicos, demográficos, tecnológicos y competitivos) de manera tal, que podamos ordenar de manera holística y sistémica a los países e incluso descartar aquellos que no representen una oportunidad de acuerdo con los resultados. Para este fin, es importante utilizar un concepto sistémico que nos permita, a través de una metodología de estudio establecida, encontrar las variables cualitativas y cuantitativas necesarias para llegar a la decisión esperada.

3.2 Metodología base de investigación

Para identificar las variables antes mencionadas, se utilizará el proceso de investigación de mercados como pilar conceptual, de manera que podamos primeramente clasificar el tipo de necesidad, problema u oportunidad para analizar, basado en inicialmente en la clasificación de investigación a realizar. Generalmente, las empresas utilizan la investigación de mercados para: Identificar un problema o para investigar la solución de un problema o una oportunidad. (Malhotra, 2008)



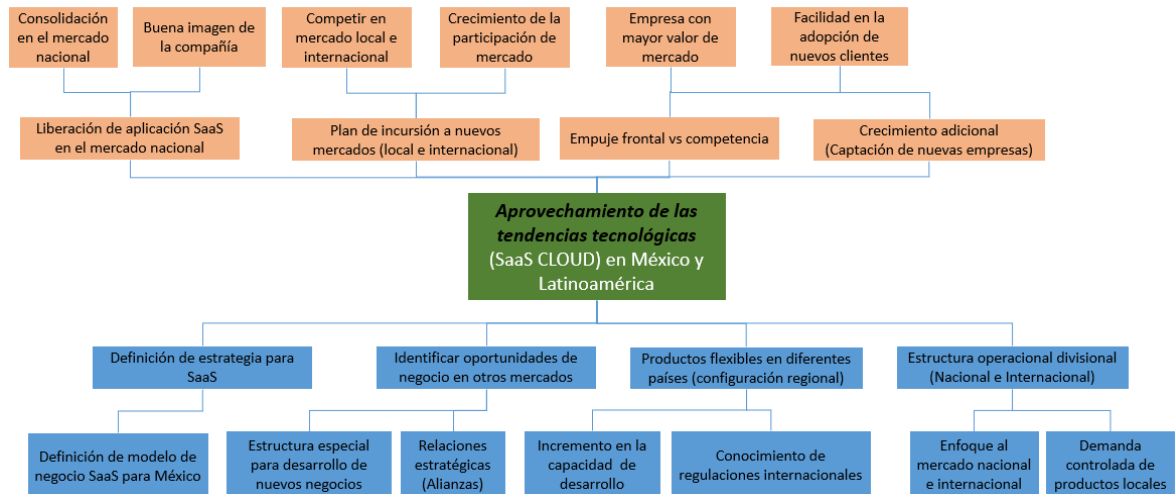
Clasificación de la investigación de mercados.(Malhotra, 2008)

3.2.1 Identificación del problema u oportunidad

Para este proyecto, resulta relevante tomar el camino de la identificación del problema u oportunidad, ya que esta arista se ocupa de revisar los puntos relacionados a conocer aspectos relacionados al mercado como el potencial, características, tendencias comerciales, etc. A continuación, se establecen las variables y una breve descripción de los puntos esperados:

Variable	Descripción
Potencial del mercado	Conocer el tamaño del mercado, adopción, etc.
Participación del mercado	Competencia actual, tamaño de participación de competidores.
Imagen	¿Cuál sería la imagen de la marca en dichos mercados?
Características del mercado	Ambiente, aceptación.
Tendencias comerciales	Tendencias en el mercado del producto que se desea ofrecer.

En adición a lo antes descrito, es importante determinar que, desde el marco de referencia de este documento, se estableció como parte de una matriz de marco lógico y de su árbol de objetivos, que la empresa CONTRAQA desea aprovechar las tendencias tecnológicas (*SaaS-Cloud*) para incursionar en otros mercados, específicamente en Latinoamérica. Con esto podemos acotar la oportunidad como un “lanzamiento de un nuevo producto de software como servicio (*SaaS*) en México y Latinoamérica”.



Árbol de oportunidades de la matriz de marco lógico de este proyecto.

3.2.2 Objetivo General

Es relevante determinar cuál será el enfoque de esta investigación, en otras palabras, su objetivo general. Podríamos determinar que el objetivo general será obtener la información necesaria para determinar la viabilidad comercial de la oportunidad planteada. Esta parte de la metodología requiere nuestra atención porque de aquí parte la base del diseño de la investigación y la definición de la información que será necesaria para cumplir dicho objetivo. La importancia de este punto es tal, que Malhotra define que una investigación exitosa solo puede diseñarse y conducirse de forma adecuada cuando el problema (u objetivo general) a tratar se ha definido con claridad. (Malhotra, 2008)

3.2.3 Objetivos específicos

Todo objetivo general supone el planteamiento total de la situación (oportunidad) y el desglose e identificación de los objetivos particulares o específicos a tratar. Para este trabajo de investigación se destacan los siguientes objetivos específicos:

- Identificación y selección del país o países clave para efectos de internacionalización
- Identificación de características de industria, económica y de negocio.
- Identificación de aspectos regionales (regulaciones fiscales en países de interés)
- Identificación de competencia en los países de interés (oferta de valor, precio, promoción, distribución)
- Percepción del mercado meta en los países de interés.

Esta serie de objetivos específicos habrán de ser desarrollados, de manera que la información recabada a través de la metodología de investigación de mercados nos permita acercarnos a una decisión más certera.

3.2.4 Selección del método o tipo de investigación de mercado

Dentro de la selección del método por el cual se dará la base a la metodología de la investigación, valdrá la pena acudir al sistema de información de mercadotecnia (SIM). Es importante seguir el proceso básico de una investigación por lo que se buscará analizar, investigar, recopilar y clasificar la información, desde el concepto de un sistema de información de mercadotecnia (SIM), entendiendo este concepto como un conjunto de información clasificada y procedimientos que nos permiten detallar la información interna y externa de manera que nos permita tener información continua para la toma de decisiones, (Malhotra, 2008).

Para este fin, el punto de partida será utilizar la información de registros internos a manera de inteligencia de negocios y también se aprovechará la información de la inteligencia competitiva o de mercadotecnia, analizando con estas bases los puntos descritos en los objetivos específicos.

En el siguiente gráfico, se muestra el sistema de información de mercadotecnia, donde hacemos especial énfasis enmarcando en color rojo, los elementos mencionados en el párrafo anterior.



Sistema de información de marketing. (Kotler & Armstrong, 2008)

Tal como se muestra en la figura anterior, se aterrizarán los datos e información en un sub-detalle de la inteligencia de mercados, aprovechando la profundidad que nos puede dar la información o registros internos

para armar la base de inteligencia de negocio, indagando las posibles marcas y entorno competitivo para establecer los márgenes de la inteligencia competitiva y obteniendo datos cualitativos y algunos cuantitativos por medio de la investigación del mercado en cuestión.

Inteligencia de negocios

La inteligencia de negocio se base en los registros internos y externos con los que la empresa cuenta. Pueden ser informes impresos y electrónicos sobre el mercado meta que se almacenan como datos o fuentes ubicadas dentro de la compañía (Kotler & Armstrong, 2008), de manera que puedan sentar bases en algunos aspectos clave de la investigación. Para efectos de clasificar la información, los frentes para analizar en los países seleccionados serán obtenidos de una fuente cualitativa mencionada ya en los capítulos anteriores: *The Global Competitiveness Report* y *The Global Information Technology Report*, ambos publicados por el Foro Económico mundial.

The Global Competitiveness Report:

Cubre 137 países y el estudio fue presentado con datos entre 2017-2018 con la intención de medir la competitividad, la cual es definida como la integración de instituciones y políticas que pueden determinar el nivel de productividad de una nación. (Schwab, 2017)

The Global Information Technology Report

Este reporte cubre y presenta la probable preparación a la tecnología de 139 economías, utilizando variables como el *Networked Readiness Index* (NRI), que ayudan a examinar el rol de las tecnologías de información y las comunicaciones como un impulso en la innovación. (Dutta & Lanvin, 2016)

Variables por medir en ambos reportes

<i>The Global Competitiveness Report</i>	<i>The Global Information Technology Report</i>
Instituciones	Política y regulación
Infraestructura	Ambiente de negocios e innovación
Ambiente macroeconómico	Infraestructura
Salud y educación primaria	Asequibilidad
Educación y formación superior	Habilidades
Eficiencia del mercado de bienes	Uso individual de la tecnología
Eficiencia del mercado laboral	Uso empresarial de la tecnología
Desarrollo del mercado financiero	Uso gubernamental de la tecnología
Preparación tecnológica	Impactos económicos
Tamaño de mercado	Impactos sociales

Sofisticación en los negocios	
Innovación	

Variables ejemplo México (para comparativo y referencia)

Podremos observar los indicadores mencionados previamente, viéndolos impactados en México a manera de referencia en el *Global Information Technology report* y en *The Global Competitiveness Report*. Dentro del anexo 3, se muestra de manera evidente gracias a este estudio, las principales variables descritas como parte de la investigación del problema, como se planteaba al inicio de este tema, brindando información clara y contundente del potencial, mercado, tendencias políticas, comerciales y sobre todo para efectos de este estudio, tecnológicas.

3.2.5 Desarrollo de objetivos específicos

3.2.5.1 Identificación de países de selección

A partir de contar con estos datos relevantes como parte del SIM, vale la pena integrar la parte competitiva y tecnológica, para de esta manera de tener en una misma tabla las variables que nos permitan armar esta base de inteligencia de negocios y poder incluso tomar decisiones a golpe de vista.

La tabla presentará cual es el ranking que tiene el país en cada uno de los estudios y su calificación en cada uno de los pilares importantes, siendo esta considerada en un rango del 1 al 7, donde 1 es lo más bajo y 7 es el más alto. Con esto se espera contar con el primer hallazgo en el que podamos discriminar algunos países en función de los criterios que los reportes mencionados nos puedan ofrecer.

A partir de las variables cualitativas y cuantitativas que obtengamos, podemos inferir cuales pueden ser los mercados más atractivos de forma inicial, para poder de manera posterior continuar con análisis de industria, mercado y competencia en donde se considere adecuado. Al final, deberíamos contar con suficiente información para poder elegir 3 países donde podamos iniciar con una investigación más detallada. Veamos la primera tabla concentradora por país:

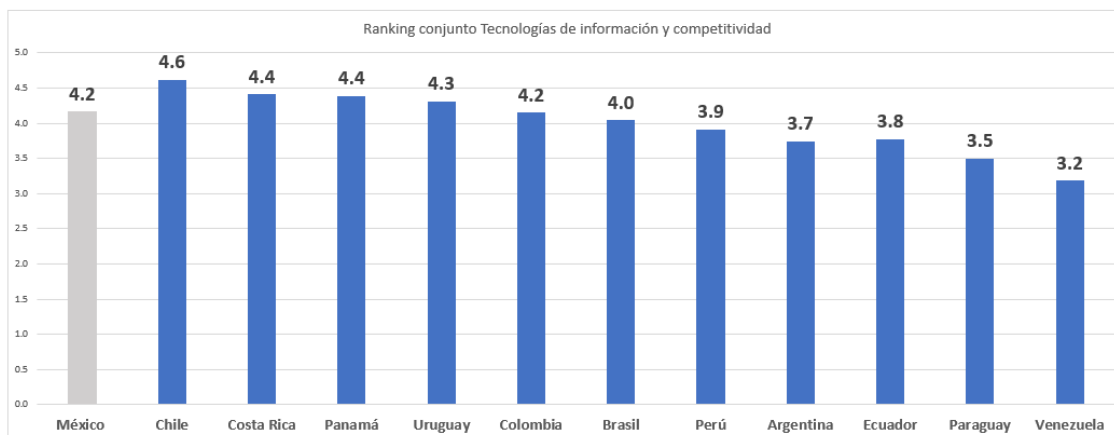


Gráfico del ranking conjunto de tecnologías de información y competitividad. Realizado a partir del The Global Competitiveness Index 2017-2018 edition (Schwab, 2017) y de The Global Information Technology report 2016 (Dutta & Lanvin, 2016)

Ahora veamos esta información a un nivel de mayor detalle, donde podamos ver como se conforman todos los insumos de cada estudio previamente mencionados, que generaron la tabla previa:

	País	México	Chile	Costa Rica	Panamá	Uruguay	Colombia	Brasil	Perú	Argentina	Ecuador	Paraguay	Venezuela
	Rank (De 139)	51	33	47	50	76	66	80	90	92	97	112	127
The Global Competitiveness Report	Instituciones	3.2	4.5	4.2	3.8	4.6	3.2	3.4	3.2	3.3	3.1	3.0	2.2
	Infraestructura	4.3	4.8	4.2	4.9	4.7	3.8	4.1	3.8	3.9	4.1	2.6	2.6
	Ambiente macroeconómico	5.2	5.4	4.5	6.1	4.3	4.8	3.4	5.4	3.4	4.3	5.2	2.4
	Salud y educación primaria	5.7	5.8	6.2	5.6	5.8	5.5	5.4	5.4	5.9	5.9	5.1	5.3
	Educación y formación superior	4.1	5.3	5.1	4.0	4.6	4.5	4.2	4.1	5.0	4.3	3.4	4.6
	Eficiencia del mercado de bienes	4.3	4.7	4.4	4.6	4.3	4.0	3.8	4.3	3.4	3.7	4.2	2.8
	Eficiencia del mercado laboral	3.8	4.4	4.2	4.1	3.5	4.0	3.7	4.3	3.3	3.4	3.8	2.7
	Desarrollo del mercado financiero	4.5	4.9	4.4	5.0	4.1	4.6	3.7	4.5	3.1	3.3	3.8	3.1
	Preparación tecnológica	4.2	5.2	4.9	4.4	5.3	4.3	4.6	3.7	4.3	3.6	3.2	3.0
	Tamaño de mercado	5.7	4.5	3.5	3.6	3.3	4.8	5.7	4.5	4.9	3.9	3.3	4.4
	Sofisticación en los negocios	4.3	4.3	4.5	4.4	3.8	4.1	4.1	3.8	3.8	3.6	3.5	3.0
	Innovación	3.4	3.5	3.7	3.4	3.1	3.3	3.2	2.8	3.3	2.9	2.7	2.6
The Global Information Technology Report	Política y regulación	3.7	4.3	3.9	3.6	4.2	3.4	3.4	3.1	3.0	3.2	2.7	2.2
	Ambiente de negocios e innovación	4.1	5.2	4.1	4.7	4.6	4.0	3.4	4.3	3.6	4.1	3.9	3.0
	Infraestructura	3.7	4.6	4.5	4.4	4.7	4.1	4.5	4.1	4.3	4.0	4.4	3.3
	Asequibilidad	5.7	4.9	6.3	6.1	4.8	5.6	6.2	4.6	4.0	5.1	5.1	5.8
	Habilidades	4.5	5.1	5.7	4.5	4.8	4.9	4.5	4.5	5.0	5.2	3.9	4.6
	Uso individual de la tecnología	3.6	4.9	4.8	4.0	5.2	4.1	4.8	3.2	4.9	3.5	3.1	3.9
	Uso empresarial de la tecnología	3.6	3.9	4.0	4.0	3.4	3.5	3.7	3.4	3.4	3.5	3.1	3.0
	Uso gubernamental de la tecnología	4.2	4.6	4.1	4.1	4.8	4.8	3.6	3.7	3.3	3.9	2.7	3.0
	Impactos económicos	3.3	3.5	3.5	3.6	3.4	3.1	3.1	3.0	3.0	3.0	2.8	2.6
	Impactos sociales	4.1	5.2	4.8	4.5	5.4	4.7	3.9	4.1	3.7	4.1	3.0	3.5
	País	México	Chile	Costa Rica	Panamá	Uruguay	Colombia	Brasil	Perú	Argentina	Ecuador	Paraguay	Venezuela
	Rank (De 137)	76	38	44	55	43	68	72	72	89	82	105	108
	Habitantes (millones)	122.3	18.2	4.9	4.0	3.5	48.7	206	31.5	43.6	16.5	6.9	31
	Total	4.2	4.6	4.4	4.4	4.3	4.2	4.0	3.9	3.7	3.8	3.5	3.2

Tabla 6. Integradora de calificación de tecnologías de información y competitividad. Realizada a partir del The Global Competitiveness Index 2017-2018 edition (Schwab, 2017) y de The Global Information Technology report 2016 (Dutta & Lanvin, 2016)

Primer filtro: países con riesgo de posibilidad de negocio

A partir de la información concentrada en la tabla anterior, podemos comenzar a generar las primeras conclusiones. Los siguientes son países en donde existe un riesgo latente o donde de manera inicial podemos sin necesidad de mayores estudios, descartar como países de interés para el proyecto.

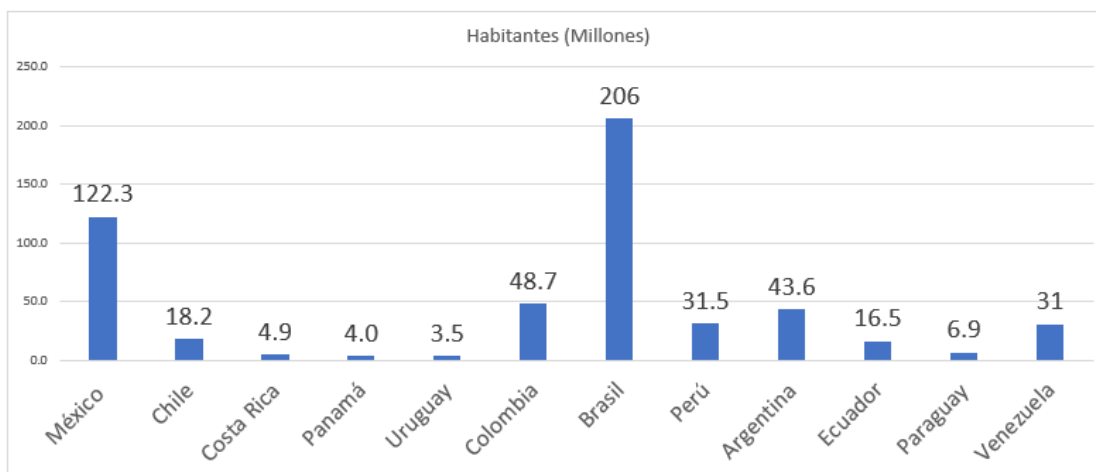
Con riesgo latente	Razón
Brasil	Aun a pesar del gran tamaño de mercado, su alto grado de asequibilidad de bienes, su infraestructura y su idioma presenta un riesgo alto desde la perspectiva del producto y plaza, por lo que no será considerado en el arranque de este proyecto.
Venezuela	A pesar de ser uno de los países con gran tamaño de mercado, presenta números muy bajos en la mayoría de las categorías, siendo uno de los puntos más bajos lo que concierne a instituciones, política y regulación, ambiente macroeconómico e innovación, por lo que se descarta de forma natural de este proyecto al presentar un riesgo alto.
Paraguay	De la misma forma que Venezuela, presenta indicadores bajos en infraestructura, innovación, política y regulación y gran impacto económico. Adicionalmente su tamaño de mercado es muy bajo.

Habiendo realizado el análisis anterior, resulta la siguiente lista de 7 países ahora ya ordenados de acuerdo con el ranking de la tabla integradora:

1. Chile
2. Costa Rica
3. Panamá
4. Uruguay
5. Colombia
6. Perú
7. Argentina

Segundo filtro: Prioridad por tamaño de mercado y posibilidad de negocio

A pesar de contar con el ranking integrador, es necesario echar un vistazo al tamaño de mercado de cada país para poder llegar al filtro final donde podremos continuar con los siguientes bloques relacionados a la inteligencia competitiva y a la investigación de mercados.



Mercado en millones de habitantes (gráfica realizada a partir del The Global Competitiveness Index 2017-2018 edition (Schwab, 2017))

De acuerdo con la tabla anterior, es preciso marcar a países como: Chile, Uruguay, Costa Rica, y Panamá, que no sobrepasan los 20 millones de habitantes, lo que los descarta como países de interés debido a la variable presentada.

1. Chile
2. Colombia
3. Argentina
4. Perú
5. Costa Rica
6. Panamá
7. Uruguay

Tercer filtro: Consideraciones cualitativas

Es importante revisar de manera cualitativa y hacer la siguiente precisión en los siguientes países:

Chile 	Si bien no representa uno de los mercados más grandes de acuerdo con su población, podemos observar que es el país con mejor ranking. Destaca por tener buen ambiente macroeconómico, un buen desarrollo del mercado financiero, buen ambiente de negocios e innovación, además de tener uno de los PIB más altos por habitante de los países analizados. Por esta razón, Chile entra en la lista de los 3 países finales y podrá ser analizado en el estudio.
Perú 	Si bien entra por aspectos cuantitativos, tamaño de mercado, por ejemplo, Perú tiene uno de los niveles de innovación más bajos y junto con Ecuador y Paraguay, uno de los PIB más bajos del estudio. Por esta razón, Perú sale del grupo final.
Argentina 	Argentina cuenta con las credenciales necesarias para un país de interés de acuerdo con tamaño de mercado al igual que Perú, sin embargo, existe una gran incertidumbre económica y parece enfrentar una nueva crisis económica en 2019. Por lo anterior, se dejará solamente para efectos de análisis de competencia y adopción de cloud.

Lista final de países para análisis

1. Chile
2. Colombia
3. Argentina

A partir de esta selección, se realizará el detalle del resto de los objetivos específicos solo con estos países, ya que al final serán la punta de lanza para determinar la viabilidad del proyecto.

3.2.5.2 Identificación de características de industria, económica y de negocio

Un punto relevante para determinar esta viabilidad de proyecto tiene que ver con la industria, la economía y la estrategia de los países elegidos. El emprendimiento siempre conlleva un alto riesgo, por lo que contar con esta certeza, será de vital importancia para asegurar por lo menos, la base del éxito de esta empresa.

Para poder contar con los criterios y la información necesaria para determinar estos aspectos, se adicionará a los 2 estudios previos, una fuente secundaria de información adicional, para poder contar con suficiente información a manera de bases de datos de inteligencia de negocio que nos puedan generar datos finos de cada economía elegida. Al final, estas fuentes de información serán:

<i>The Global Competitiveness Report</i>	Tiene la intención de medir la competitividad, la cual es definida como la integración de instituciones y políticas que pueden determinar el nivel de productividad de una nación. (Schwab, 2017)
<i>The Inclusive Development Index</i>	Este marco identifica 15 áreas de la política económica estructural de un país. Adicionalmente a tomar en cuenta el PIB, este reporte muestra aspectos más cualitativos como cambios en sus hogares, nivel de vida, etc. Se toma como un fenómeno multidimensional que incluye ingresos, oportunidades de empleo, economía, seguridad y calidad de vida. (World economic forum, 2018)
<i>Índice Doing business del Banco Mundial</i> <i>(nueva)</i>	Esta herramienta otorga una medición de las normas y reglas de la actividad empresariales en 190 economías, generando un ranking con datos objetivos para analizar el movimiento empresarial de las economías del mundo. (Doing Business, 2018)



Como se estableció en secciones anteriores, Chile no representa uno de los mercados más grandes de acuerdo con su población, sin embargo, cuenta con aspectos cualitativos y cuantitativos de interés (macro y microeconómicos) que lo hacen especialmente interesante para este proyecto.

Economía

Chile se encuentra posicionada en el número 42 de acuerdo con su PIB per capita. A continuación, podemos ver una tabla donde vemos el desarrollo del PIB, de acuerdo con datos de la publicación web datosmacro.com, de la revista Expansión. (Chile - Doing Business, 2018).

Fecha	PIB Per Capita	Var. anual PIB Per Capita
2017	15.346\$	11,7%
2016	13.743\$	1,4%
2015	13.552\$	-7,3%
2014	14.623\$	-7,4%

Tabla7. Fuente: Datosmacro.com. Evolución PIB Per capita Chile. (PIB de Chile, 2018)

Economía de Chile		
PIB anual	2017	277.076M.\$
PIB Per Capita	2017	15.346\$
Déficit (M.\$)	2016	-6.629
Déficit (%PIB)	2016	-2,65%
Gasto público (M.\$)	2016	63.185,0
Gasto público Per Capita	2016	3.473\$
Gasto Educación Per Capita	2015	667\$
G. Público Salud Per Capita	2017	742\$
Gasto Defensa Per Capita	2017	284\$
Índice de Corrupción	2017	67
Ranking de Competitividad	2017	33º
Índice de Fragilidad	2015	41,5
Ranking de la Innovación	2017	46º
Mercado Laboral		
Tasa de desempleo	jul-18	7,3%
SMI	2018	448,6 \$
Salario Medio	2017	14.414\$
Ranking	2016	51º
Precios		
IPC General	ago-18	2,6%
IPRI Interanual	ago-18	1,6%
Mercado de dinero		
Tipos de interés	19/05/2017	2,50%
Negocios		
Doing Business	2018	55º
IPI Interanual	ene-18	5,7%
Vehículos / 1000 habitantes	2015	246,86
Comercio		
Exportaciones	2017	68.306,1 M.\$
Importaciones	2017	65.162,1 M.\$
Balanza comercial	2017	3.144,0 M.\$

Tabla 8. Fuente: Datosmacro.com. Economía y demografía Chile.(Chile: Economía y demografía, 2018)

Índice Doing business

Generar negocio en Chile va en mejora cada año. Chile se encuentra en el lugar No. 55 de 190 del ranking que genera el Banco Mundial. Ha mejorado su posición, ya que el año pasado (2017) se encontraba en el lugar 57. (Chile - Doing Business, 2018)

Es importante contar con una fotografía general de la economía, mercado laboral, precios, mercado de dinero, negocios y comercio. Con esto se puede tener una amplia idea de la factibilidad de hacer negocios en un país.

En el caso de Chile, podemos observar un buen nivel de PIB en relación con otros países de Latinoamérica, así como también un buen nivel en el ranking de competitividad y de innovación, lo que lo vuelve un mercado interesante para la oferta de software empresarial y sobre todo para ambiente nube.

Fecha	Doing Business	Apertura de un negocio	Obtención de electricidad	Registro de propiedades	Crédito	Inversionistas minoritarios	Impuestos	Comercio	Contratos	Insolvencia
2018	55°	65°	44°	61°	90°	57°	72°	68°	56°	52°
2017	57°	59°	64°	58°	82°	32°	120°	65°	56°	55°
2016	55°	56°	59°	57°	78°	30°	116°	64°	57°	56°
2015	48°	58°	13°	45°	30°	56°	4°	45°	6°	28°
2014	39°	52°	47°	44°	67°	55°	29°	42°	65°	70°

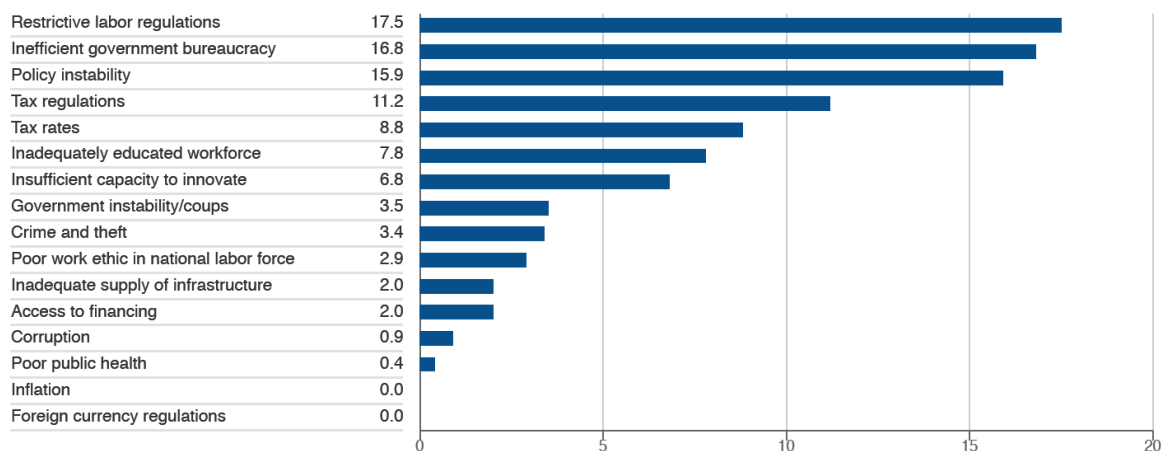
Tabla 9. Fuente: Datosmacro.com. Facilidad para hacer negocio en Chile. (Chile - Doing Business, 2018)

Índice de competitividad

Adicionalmente, en temas de hacer negocio, el foro económico mundial genera una encuesta donde pregunta cuales pudieran ser los 5 factores principales (problemáticos) para hacer negocios en algún país, en donde Chile destaca por tener poca corrupción y genera cierta coherencia con la información del Banco Mundial revisada previamente con el índice *Doing business*, sin embargo, muestra también un alto nivel de regulaciones laborales restrictivas y alta burocracia gubernamental, así lo muestra la siguiente tabla.

Most problematic factors for doing business

Source: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2017

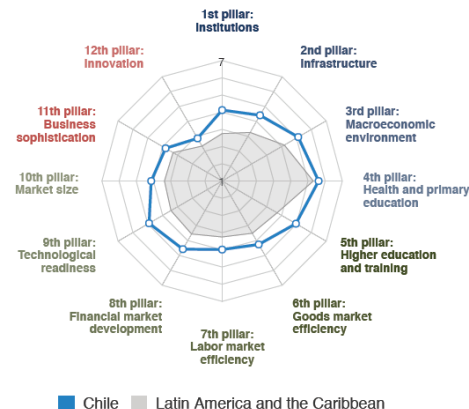


Barreras para hacer negocio de acuerdo con índice de competitividad del Foro Económico Mundial. (Schwab, 2017)

Es importante detallar la posición competitiva que tiene Chile de manera detallada para mayor atención a los datos, primeramente, con una tabla de competitividad y negocios, donde se genera una gráfica con 12 pilares, en donde se puede apreciar el peso de Chile en comparación del resto de Latinoamérica y el Caribe, al ocupar la posición 33 de 137 economías y posteriormente podremos revisar también con una tabla del Índice de desarrollo inclusivo de acuerdo con el Foro Económico Mundial.

Performance overview

Index Component	Rank/137	Score (1-7)	Trend	Distance from best	Edition	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
Global Competitiveness Index	33	4.7			Rank	33 / 144	34 / 148	33 / 144	35 / 140	33 / 138	33 / 137
Subindex A: Basic requirements	36	5.1			Score	4.6	4.6	4.6	4.6	4.6	4.7
1st pillar: Institutions	35	4.5									
2nd pillar: Infrastructure	41	4.8									
3rd pillar: Macroeconomic environment	36	5.4									
4th pillar: Health and primary education	66	5.8									
Subindex B: Efficiency enhancers	31	4.8									
5th pillar: Higher education and training	26	5.3									
6th pillar: Goods market efficiency	39	4.7									
7th pillar: Labor market efficiency	49	4.4									
8th pillar: Financial market development	17	4.9									
9th pillar: Technological readiness	38	5.2									
10th pillar: Market size	44	4.5									
Subindex C: Innovation and sophistication factors	50	3.9									
11th pillar: Business sophistication	50	4.3									
12th pillar: Innovation	52	3.5									



Desempeño en competitividad de acuerdo con el Foro Económico Mundial. (Schwab, 2017)

En la tabla anterior, destaca el subíndice B de “potenciadores de eficiencia”, con el ranking 31 de los 137 países revisados, destacando principalmente el octavo y noveno pilar “Desarrollo del mercado financiero” y “Preparación tecnológica” respectivamente, lo que lo pone a la par incluso de otros países de primer mundo.

Índice de desarrollo inclusivo

Para no solo basarnos en indicadores cuantitativos como puede ser el PIB, podemos acercarnos a datos cualitativos que nos proporciona el Foro económico mundial, a través de su reporte de Índice de desarrollo inclusivo, el cual se puede tomar como una alternativa al PIB y cuya lógica nos dice que, si bien el PIB nos puede indicar el desarrollo pleno de una economía, no necesariamente puede reflejar la total realidad de esta. (World economic forum, 2018)

RANKING	ECONOMÍA	DATO	5 AÑOS TENDENCIA (%)
1	Lithuania	4.86	4.90
2	Hungary	4.74	8.10
3	Azerbaijan	4.69	-2.07
4	Latvia	4.67	8.60
5	Poland	4.61	3.39
6	Panama	4.54	4.80
7	Croatia	4.48	2.89
8	Uruguay	4.46	1.65
9	Chile	4.44	1.76
10	Romania	4.43	4.21
11	Bulgaria	4.41	2.91
12	Costa Rica	4.32	-0.17

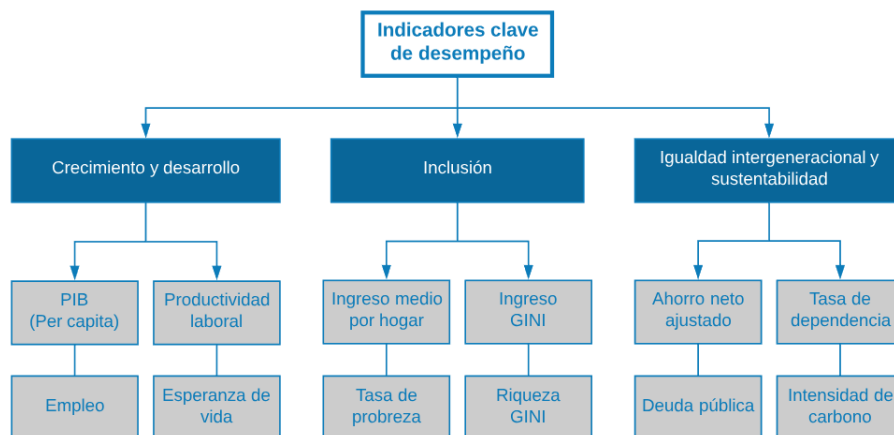
De acuerdo con estos indicadores clave de desempeño, el reporte del índice de desarrollo inclusivo muestra a Chile en la posición 9 de las economías emergentes, con un score de 4.44 sobre 7 puntos, donde 7 puntos es la calificación top y con una tendencia de crecimiento estable del 1.76%.

TENDENCIA: RETROCESO (Red), RETROCESO LENTO (Orange), ESTABLE (Yellow), AVANCE LENTO (Green), AVANZANDO (Dark Green)

Ranking 2018. Índice de desarrollo inclusivo en economías emergentes.

(World economic forum, 2018)

Un indicador que clarifica la parte cualitativa de este índice desarrollo inclusivo, son los indicadores clave de desempeño nacional, los cuales nos muestran una radiografía completa de variables importantes para determinar el *performance* o rendimiento de las economías, en dónde se agrupan bloques de información relacionados al crecimiento y desarrollo, inclusión e igualdad intergeneracional. Con esto podríamos ver datos relacionados a estos 3 agrupadores, permitiéndonos conocer a golpe de vista su estatus, detallando información como la que se muestra en el siguiente cuadro sinóptico.



Indicadores clave de desempeño nacional. (World economic forum, 2018)

En la siguiente tabla, podemos apreciar estos indicadores con su respectivo ranking, donde podemos ver en este top de economías emergentes, el caso de Chile que se encuentra en el lugar 9.

Economías emergentes

	CRECIMIENTO Y DESARROLLO				INCLUSIÓN				IGUALDAD INTERGENERACIONAL & SUSTENTABILIDAD			
	PIB PER CAPITA, \$	PRODUCTIVIDAD LABORAL, \$	EXPECTATIVA VIDA, AÑOS	EMPLEO, %	INGRESO NETO GINI	RANGO DE POBREZA, %	RIQUEZA GINI	INGRESO MEDIO, \$	AHORRO NETO, %	INTENSIDAD DE CARBONO, %	DEUDA PÚBLICA, %	TASA DE DEPENDENCIA, %
Lithuania	15873	60195	66.1	53.9	34.2	2.7	51.6	18.2	18.8	63.7	40.0	50.5
Hungary	14840	57179	67.4	51.2	28.7	1.0	45.3	18.2	11.3	48.3	74.2	47.9
Azerbaijan	5859	33242	64.7	61.9	28.6	2.7	51.0	8.5	15.9	145.4	37.7	40.9
Latvia	14715	51112	67.1	54.5	36.3	0.9	53.6	25.2	1.9	49.6	34.3	53.3
Poland	15049	55716	68.7	53.2	32.1	0.3	71.7	20.5	11.0	82.9	54.2	44.9
Panama	10982	47744	68.1	61.6	46.1	7.0	76.3	14.5	31.0	65.0	39.2	54.7
Croatia	14372	54122	69.4	45.1	29.3	1.9	49.8	15.9	10.4	55.3	84.4	51.5
Uruguay	14010	42265	67.9	60.1	37.0	1.4	63.9	19.5	4.6	33.9	60.9	55.7
Chile	15020	47923	70.5	58.3	45.9	3.1	78.6	14.2	4.4	57.3	21.2	45.6
Romania	10081	48450	66.8	52.1	33.0	4.5	62.3	8.7	7.0	81.8	39.2	48.7
Bulgaria	7929	41347	66.4	49.8	33.9	3.8	52.9	15.3	11.1	164.3	27.8	52.8
Costa Rica	9714	34432	69.8	56.1	45.7	4.2	69.4	14.5	N/A	31.6	43.7	45.2
Malaysia	11028	56084	66.5	61.3	42.8	3.1	82.0	14.1	13.5	113.8	56.3	44.3
Peru	6089	23396	65.7	70.6	45.4	9.3	77.8	10.3	9.2	40.9	24.8	53.0

Tabla 10. Detalle indicadores clave de desempeño nacional. (World economic forum, 2018)

Conclusión

A partir de la investigación y la obtención de las fuentes presentadas, podemos inferir que Chile es uno de los mejores países en Latinoamérica principalmente en temas relacionados con generación de negocios, tendencias y adopción tecnológica y nos muestra una tendencia creciente en crecimiento y desarrollo. Además de aspectos cuantitativos como un buen PIB per capita, un alto valor de productividad laboral y un buen desarrollo financiero, cuenta con indicadores cualitativos como un excelente nivel de competitividad, es un país donde hacer negocios es atractivo entre otras cosas por la alta educación de su sociedad, lo que la hace incluso uno de los países con menor corrupción no solo de Latinoamérica, sino también del resto de las economías emergentes.



De la misma forma que se evaluó a Chile, toca el turno a Colombia. De entrada, destaca a simple vista por tener un mercado más amplio (población) que Chile, sin embargo, será clave entender los aspectos cualitativos y cuantitativos de interés (macro y microeconómicos).

Economía

Colombia se encuentra posicionada en el número 40 de acuerdo con su PIB per capita. A continuación, podemos ver una tabla donde observamos el desarrollo del PIB, de acuerdo con datos de la publicación web datosmacro.com, de la revista Expansión. (Colombia - Doing Business, 2018).

Fecha	PIB Per Capita	Var. anual PIB Per Capita
2017	6.273\$	9,2%
2016	5.744\$	-5,0%
2015	6.048\$	-23,8%
2014	7.938\$	-1,6%

Tabla 11. Fuente: Datosmacro.com. Evolución PIB Per capita Colombia. (PIB de Colombia, 2018)

Economía de Colombia		
PIB anual	2017	309.191M.\$
PIB Per Capita	2017	6.273\$
Déficit (M.\$)	2016	-8.268
Déficit (%PIB)	2016	-2,95%
Gasto público (M.\$)	2016	78.557,9
Gasto público Per Capita	2016	1.612\$
Gasto Educación Per Capita	2015	272\$
G. Público Salud Per Capita	2015	265\$
Gasto Defensa Per Capita	2017	197\$
Índice de Corrupción	2017	37
Ranking de Competitividad	2017	66°
Índice de Fragilidad	2015	82,5
Ranking de la Innovación	2017	65°
Mercado Laboral		
Tasa de desempleo	ene-18	11,8%
SMI	2018	262,9 \$
Ranking	2016	64°
Precios		
IPC General	jun-18	3,2%
IPRI Interanual	feb-18	3,6%
Mercado de dinero		
Tipos de interés	2018	4,25%
Negocios		
Doing Business	2018	59°
Vehículos / 1000 habitantes	2015	110,62
Comercio		
Exportaciones	2017	37.800,1 M.\$
Importaciones	2017	46.075,8 M.\$
Balanza comercial	2017	-8.275,7 M.\$

Tal como lo vimos previamente con Chile, veamos para el caso de Colombia, los indicadores de la economía, mercado laboral, precios, mercado de dinero, negocios y comercio.

En el caso de Colombia, podemos observar un nivel de PIB menor al encontrado para Chile, sin embargo, superior en relación con otros países de Latinoamérica. En el ranking de competitividad se encuentra en el número 66 y en el 65 de innovación vs las 196 economías que mide el Banco Mundial.

Tabla 12. Fuente: Datosmacro.com. Economía y demografía Colombia.(Colombia: Economía y demografía, 2018)

Índice Doing business

Generar negocio en Colombia ha caído en los últimos años. De acuerdo con el índice *Doing business* del Banco Mundial, Colombia se encuentra en el lugar No. 59 de 190 que conforman el ranking. Esta economía se ha caído 6 posiciones, lo que nos muestra que la facilidad para hacer negocio ha bajado sustancialmente, incluso desde 2016. (Colombia - Doing Business, 2018)

Fecha	Doing Business	Apertura de un negocio	Obtención de electricidad	Registro de propiedades	Crédito	Inversionistas minoritarios	Impuestos	Comercio	Contratos	Insolvencia
2018	59°	96°	81°	60°	2°	16°	142°	125°	177°	33°
2017	53°	61°	74°	53°	2°	13°	139°	121°	174°	33°
2016	51°	80°	69°	53°	2°	10°	133°	118°	177°	31°
2015	52°	79°	11°	42°	102°	10°	2°	0°	8°	150°
2014	53°	79°	88°	54°	55°	9°	139°	95°	167°	2

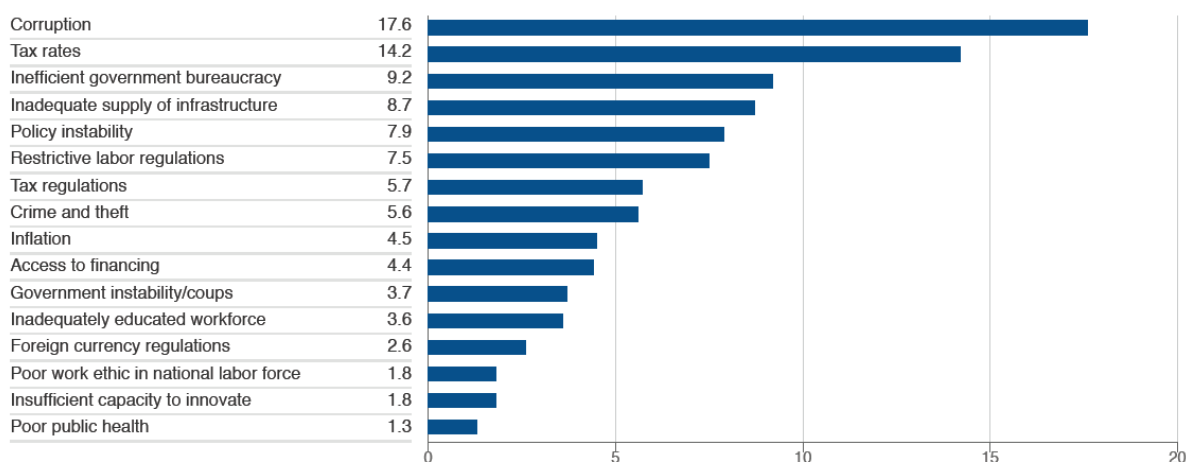
Tabla 13. Fuente: Datosmacro.com. Facilidad para hacer negocio en Colombia. (Colombia - Doing Business, 2018)

Índice de competitividad

Revisando los datos del foro económico mundial, podemos entender desde su punto de vista, cuales pudieran ser las principales problemáticas para hacer negocios en algún país, en donde Colombia destaca por tener una alta barrera ligada a las tasas de interés y una altísima mención en tema de corrupción.

Most problematic factors for doing business

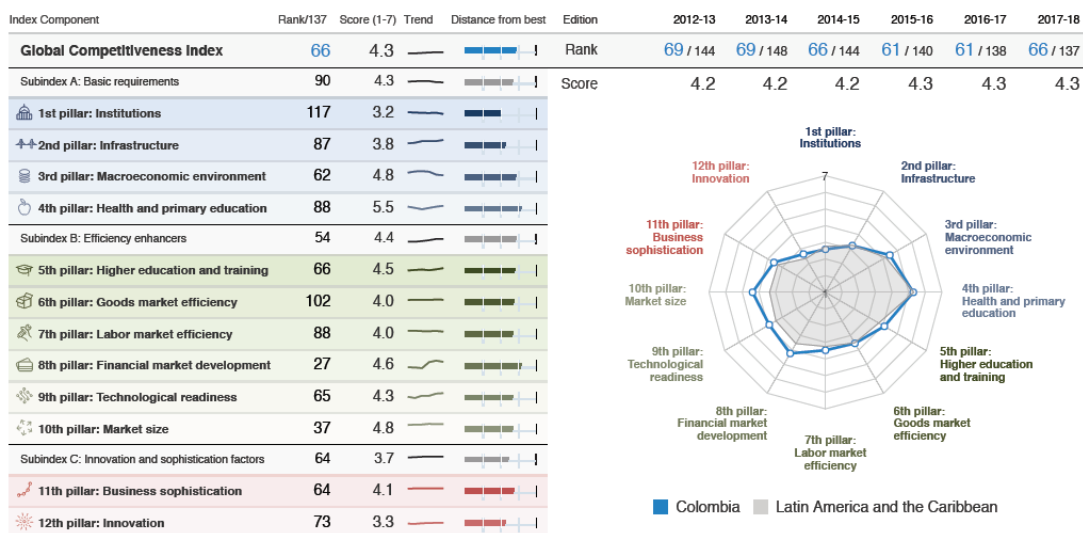
Source: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2017



Barreras para hacer negocio de acuerdo con índice de competitividad del Foro Económico Mundial. (Schwab, 2017)

Es importante detallar la posición competitiva que tiene Colombia de manera detallada para mayor atención, primeramente, con una tabla de competitividad y negocios, donde podemos apreciar su lugar No. 66 y posteriormente con una tabla de Índice de desarrollo inclusivo de acuerdo con el Foro Económico Mundial.

Performance overview



Desempeño en competitividad de acuerdo con el Foro Económico Mundial. (Schwab, 2017)

En este renglón, Colombia destaca en el Subíndice B, principalmente como ya lo habíamos descrito antes, con su “tamaño de mercado”, lo que le da al décimo pilar un 4.8 de 7.

Índice de desarrollo inclusivo

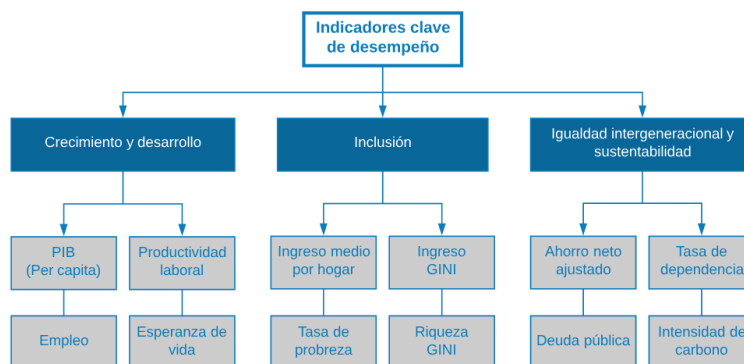
RANKING	ECONOMIA	DATO	5 AÑOS TENDENCIA (%)
1	Lithuania	4.86	4.90
2	Hungary	4.74	8.10
3	Azerbaijan	4.69	-2.07
4	Latvia	4.67	8.60
5	Poland	4.61	3.39
6	Panama	4.54	4.80
7	Croatia	4.48	2.89
8	Uruguay	4.46	1.65
9	Chile	4.44	1.76
10	Romania	4.43	4.21
11	Bulgaria	4.41	2.91
12	Costa Rica	4.32	-0.17
13	Malaysia	4.30	2.40
14	Peru	4.29	-1.40
15	Kazakhstan	4.26	0.35
16	Turkey	4.26	2.48
17	Thailand	4.24	1.93
18	Algeria	4.22	-1.22
19	Russian Federation	4.20	0.48
20	Paraguay	4.19	1.86
21	Dominican Republic	4.19	3.08
22	Nepal	4.15	8.53
23	Argentina	4.13	0.93
24	Mexico	4.12	0.66
25	Macedonia, FYR	4.10	9.24
26	China	4.09	2.94
27	Iran, Islamic Rep.	4.08	-0.92
28	Albania	4.08	2.59
29	Nicaragua	4.05	3.82
30	Colombia	4.01	0.69

De acuerdo con estos indicadores clave de desempeño, el reporte del índice de desarrollo inclusivo muestra a Colombia en la posición 30 de las economías emergentes, con un score de 4.01 sobre 7 puntos, donde 7 puntos es la calificación top y con una tendencia de crecimiento estable del .69%.

TENDENCIA ● RETROCESO ● RETROCESO LENTO ● ESTABLE ● AVANCE LENTO ● AVANZANDO

Ranking 2018. Índice de desarrollo inclusivo en economías emergentes. (World economic forum, 2018)

Recordemos los indicadores clave de desempeño nacional, los cuales nos muestran una radiografía completa de variables importantes para determinar el *performance* o rendimiento de las economías, permitiéndonos ver a golpe de vista su estatus.



Indicadores clave de desempeño nacional. (World economic forum, 2018)

En la siguiente tabla, podemos apreciar estos indicadores, donde podemos ver en este top de economías emergentes, el caso de Colombia.

	CRECIMIENTO Y DESARROLLO				INCLUSIÓN				IGUALDAD INTERGENERACIONAL & SUSTENTABILIDAD			
	PIB PER CAPITA, \$	PRODUCTIVIDAD LABORAL, \$	EXPECTATIVA DE VIDA, años	EMPLEO, %	INGRESO MEDIO, \$	RANGO DE POBREZA, %	RIQUEZA GINI	INGRESO MEDIO, \$	AHORRO NETO, %	INTENSIDAD DE CARBONO, gpc	DEUDA PÚBLICA, %	TASA DE DEPENDENCIA, %
Lithuania	15873	60195	66.1	53.9	34.2	2.7	51.6	18.2	18.8	63.7	40.0	50.5
Hungary	14840	57179	67.4	51.2	28.7	1.0	45.3	18.2	11.3	48.3	74.2	47.9
Azerbaijan	5859	33242	64.7	61.9	28.6	2.7	51.0	8.5	15.9	145.4	37.7	40.9
Latvia	14715	51112	67.1	54.5	36.3	0.9	53.6	25.2	1.9	49.6	34.3	53.3
Poland	15049	55716	68.7	53.2	32.1	0.3	71.7	20.5	11.0	82.9	54.2	44.9
Panama	10982	47744	68.1	61.6	46.1	7.0	76.3	14.5	31.0	65.0	39.2	54.7
Croatia	14372	54122	69.4	45.1	29.3	1.9	49.8	15.9	10.4	55.3	84.4	51.5
Uruguay	14010	42265	67.9	60.1	37.0	1.4	63.9	19.5	4.6	33.9	60.9	55.7
Chile	15020	47923	70.5	58.3	45.9	3.1	78.6	14.2	4.4	57.3	21.2	45.6
Romania	10081	48450	66.8	52.1	33.0	4.5	62.3	8.7	7.0	81.8	39.2	48.7
Bulgaria	7929	41347	66.4	49.8	33.9	3.8	52.9	15.3	11.1	164.3	27.8	52.8
Costa Rica	9714	34432	69.8	56.1	45.7	4.2	69.4	14.5	N/A	31.6	43.7	45.2
Malaysia	11028	56084	66.5	61.3	42.8	3.1	82.0	14.1	13.5	113.8	56.3	44.3
Peru	6089	23396	65.7	70.6	45.4	9.3	77.8	10.3	9.2	40.9	24.8	53.0
Kazakhstan	10570	45640	63.3	67.7	28.8	0.4	92.6	9.8	10.0	285.1	21.1	52.1
Turkey	14071	57438	66.2	45.1	39.8	2.4	81.8	13.1	8.4	57.5	29.1	49.8
Thailand	5901	27101	66.8	70.8	43.7	1.1	85.1	11.2	15.1	163.1	42.2	40.1
Algeria	4846	50782	66.3	38.9	32.2	3.9	75.8	7.2	24.8	167.0	20.4	53.9
Russian Federation	11099	45832	63.4	59.7	43.9	0.3	82.6	17.1	9.3	213.5	17.0	45.1
Paraguay	3928	18581	65.2	67.7	44.9	7.4	75.2	11.7	5.2	34.9	24.7	56.0
Dominican Republic	6909	35583	65.1	55.9	44.6	6.9	N/A	9.8	17.3	49.6	34.4	57.3
Nepal	682	4170	61.2	80.3	39.5	50.9	67.3	3.2	40.4	39.5	27.3	59.5
Argentina	10149	21792	67.6	57.0	38.6	4.5	72.3	14.6	7.5	75.4	51.3	56.5
Mexico	9707	38179	67.4	59.7	45.9	11.8	73.2	6.9	12.8	48.9	58.1	50.9
Macedonia, FYR	5223	38185	67.5	40.9	36.1	10.0	56.4	9.0	5.6	123.9	38.7	42.2
China	6894	25369	68.5	67.5	51.0	12.1	78.9	7.7	23.3	201.1	46.2	38.5
Iran, Islamic Rep.	5758	55814	66.5	39.7	38.8	2.5	67.3	12.5	N/A	313.4	35.0	40.6
Albania	4712	31256	68.8	42.1	38.6	7.7	44.8	6.5	6.6	47.7	71.5	44.0
Nicaragua	1946	11789	63.8	60.6	43.2	13.8	71.9	7.4	16.4	76.1	31.1	53.3
Colombia	7526	28015	65.2	61.8	48.9	13.1	74.2	9.0	5.6	43.5	47.6	45.4

Tabla 14. Detalle de indicadores clave de desempeño nacional. (World economic forum, 2018)

Conclusión

Si bien Colombia no cuenta con las mejores calificaciones en comparación con Chile, es uno de los países en Latinoamérica con mejor tamaño de mercado de acuerdo con los indicadores antes mostrados. Cuenta con un buen desempeño en educación y preparación tecnológica y un crecimiento estable con relación al indicador de desarrollo inclusivo. Focos rojos en el tema de la corrupción y en su bajón de nivel en el indicador *Doing business*, el cuales podemos suavizar con las buenas credenciales en ambiente macroeconómico, lo que nos permite pensar que puede ser un buen país para llevar a cabo negocios cuidando los aspectos de riesgo antes mencionados.



Argentina

En el caso del país austral, llama la atención su continuo problema de capital y problemas inflacionarios de los que parece que se recuperan de a poco, de ahí la importancia de validarlos con datos y fuentes especializadas, tanto del entorno interno como externo.

Economía

Argentina se encuentra mejor posicionado que Colombia de acuerdo con la tabla publicada por datosmacro.com de la revista Expansión, al estar en el lugar 21 de 50 países evaluados. A continuación, podemos ver el detalle de una tabla con el desarrollo del PIB per capita de 2014 a 2017. (Argentina - Doing Business, 2018)

Fecha	PIB Per Capita	Var. anual PIB Per Capita
2017	14.456\$	13,8%
2016	12.709\$	-14,7%
2015	14.895\$	12,8%
2014	13.209\$	-8,8%

Tabla 15. Fuente: [Datosmacro.com](http://datosmacro.com). Evolución PIB Per capita Argentina. (PIB de Argentina, 2018)

Es importante observar los datos económicos y de negocio de Argentina. De la misma forma que Colombia, destaca su población, al ser considerada en la posición No. 31 de la publicación de Expansión

Economía de Argentina		
PIB anual	2017	640.000M.\$
PIB Per Capita	2017	14.456\$
Déficit (M.\$)	2016	-35.235
Déficit (%PIB)	2016	-6,36%
Gasto público (M.\$)	2016	229.600,5
Gasto público Per Capita	2016	5.266\$
Gasto Educación Per Capita	2014	703\$
G. Público Salud Per Capita	2014	350\$
Gasto Defensa Per Capita	2017	132\$
Índice de Corrupción	2017	39
Ranking de Competitividad	2017	92º
Índice de Fragilidad	2015	47,6
Ranking de la Innovación	2017	76º
Mercado Laboral		
Tasa de desempleo	sep-16	8,5%
SMI	2018	506,0 \$
Ranking	2016	56º
Precios		
IPC General	ago-18	34,4%
Mercado de dinero		
Tipos de interés	12/10/2018	72,00%
Negocios		
Doing Business	2018	117º
Vehículos / 1000 habitantes	2015	318,47
Comercio		
Exportaciones	2017	58.427,0 M.\$
Importaciones	2017	66.899,0 M.\$
Balanza comercial	2017	-8.472,0 M.\$

www.datosmacro.com, donde se compara contra 196 países que son evaluados. (Argentina: Economía y demografía, 2018)

En el caso de esta economía, podemos observar un alto nivel PIB anual vs Chile, pero menor al revisar este indicador de forma per cápita, el cual resulta mayor en una comparación vs Colombia. Podemos también destacar que, de los 3 países seleccionados, Argentina tiene el ranking de competitividad y el de innovación, más bajo de los 3, al estar en la posición 92 y 76 respectivamente en cada rubro vs las 196 economías que mide el Banco Mundial.

Tabla 16. Fuente: Datosmacro.com. Economía y demografía Argentina.(Argentina: Economía y demografía, 2018)

Índice Doing business

Hacer negocio en este país el indicador clave para hacer negocio no es muy halagüeño. De acuerdo con el índice *Doing business* del Banco Mundial, Argentina se encuentra en el lugar No. 117 de 190 que conforman el ranking. A pesar de que esta economía se ha recuperado en los últimos años como lo habíamos previsto, su posición nos indica un alto riesgo para hacer negocios. (Argentina - Doing Business, 2018)

Fecha	Doing Business	Apertura de un negocio	Obtención de electricidad	Registro de propiedades	Crédito	Inversionistas minoritarios	Impuestos	Comercio	Contratos	Insolvencia
2018	117º	157º	95º	117º	77º	43º	169º	116º	102º	101º
2017	116º	157º	91º	114º	82º	51º	178º	111º	50º	98º
2016	118º	154º	87º	113º	78º	48º	179º	117º	50º	94º
2015	117º	147º	10º	119º	92º	62º	2º	41º	6º	169º
2014	124º	143º	98º	114º	67º	61º	169º	133º	64º	7

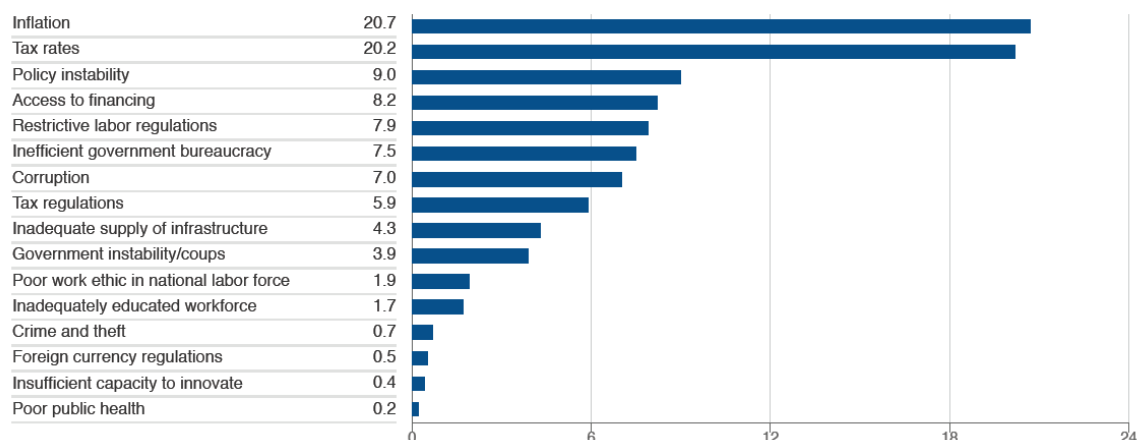
Tabla 17. Fuente: Datosmacro.com. Facilidad para hacer negocio en Argentina. (Argentina - Doing Business, 2018)

Índice de competitividad

Revisando los datos del Foro económico mundial, podemos ver cuales pudieran ser las principales problemáticas para hacer negocios en Argentina. Destaca por tener una alta mención en temas de inflación como lo habíamos vaticinado, además de barreras ligada a las tasas de interés. Destaca con pocas menciones el tema del crimen y robo y en menciones moderadas, la corrupción.

Most problematic factors for doing business

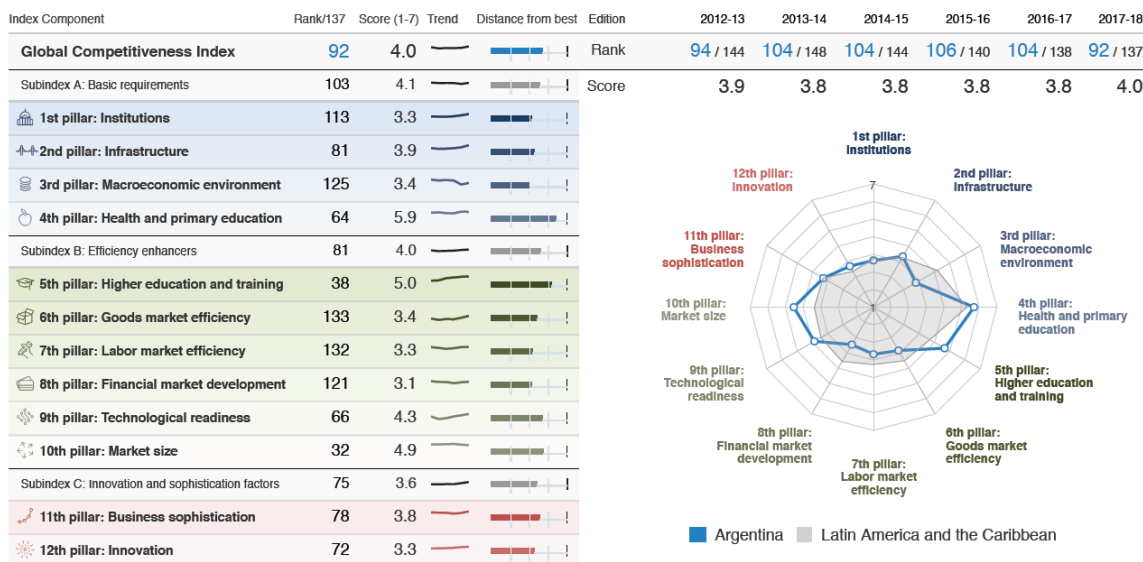
Source: World Economic Forum, Executive Opinion Survey 2017



Barreras para hacer negocio de acuerdo con índice de competitividad del Foro Económico Mundial. (Schwab, 2017)

Es importante detallar la posición competitiva de Argentina en términos de una tabla de competitividad y negocios, donde podemos apreciar su lugar No. 92 y posteriormente con una tabla de Índice de desarrollo inclusivo de acuerdo con el Foro Económico Mundial.

Performance overview



Desempeño en competitividad de acuerdo con el Foro Económico Mundial. (Schwab, 2017)

En la tabla anterior, podemos ver que uno de los indicadores más satisfactorios de Argentina, tienen que ver con el “tamaño de mercado” y figura también la “Alta educación y entrenamiento” dentro del Subíndice B. Preocupa dando coherencia con el tema de la inflación, el bajo nivel que muestra en “Desarrollo del mercado financiero” y en el tema de “instituciones”.

Índice de desarrollo inclusivo

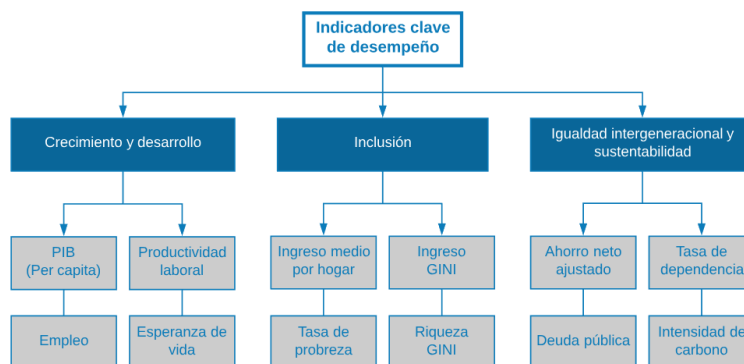
RANKING	ECONOMÍA	DATO	5 AÑOS TENDENCIA (%)
1	Lithuania	4.86	4.90
2	Hungary	4.74	8.10
3	Azerbaijan	4.69	-2.07
4	Latvia	4.67	8.60
5	Poland	4.61	3.39
6	Panama	4.54	4.80
7	Croatia	4.48	2.89
8	Uruguay	4.46	1.65
9	Chile	4.44	1.76
10	Romania	4.43	4.21
11	Bulgaria	4.41	2.91
12	Costa Rica	4.32	-0.17
13	Malaysia	4.30	2.40
14	Peru	4.29	-1.40
15	Kazakhstan	4.26	0.35
16	Turkey	4.26	2.48
17	Thailand	4.24	1.93
18	Algeria	4.22	-1.22
19	Russian Federation	4.20	0.48
20	Paraguay	4.19	1.86
21	Dominican Republic	4.19	3.08
22	Nepal	4.15	8.53
23	Argentina	4.13	0.93
24	Mexico	4.12	0.66

De acuerdo con estos indicadores clave de desempeño, el reporte del índice de desarrollo inclusivo muestra a Argentina en la posición 23 con un score de 4.13 y una tendencia de crecimiento del .93%. Incluso encontrándose un punto arriba de México y muy superior al ranking ocupado por Colombia. Esto fortalece la idea de cruzar varios indicadores y apoyarnos de bases alternativas como este indicador.

TENDENCIA ● RETROCESO ● RETROCESO LENTO ● ESTABLE ● AVANCE LENTO ● AVANZANDO

Ranking 2018. Índice de desarrollo inclusivo en economías emergentes. (World economic forum, 2018)

Recordemos los indicadores clave de desempeño nacional, los cuales nos muestran una radiografía completa de variables importantes para determinar el *performance* o rendimiento de las economías, permitiéndonos ver a golpe de vista su estatus.



Indicadores clave de desempeño nacional. (World economic forum, 2018)

En la siguiente tabla, podemos apreciar estos indicadores, donde podemos ver en este top de economías emergentes, el caso de Argentina.

	CRECIMIENTO Y DESARROLLO				INCLUSIÓN				IGUALDAD INTERGENERACIONAL & SUSTENTABILIDAD			
	PIB PER CAPITA, \$	PRODUCTIVIDAD LABORAL, \$	EXPECTATIVA VIDA, %	EMPLEO, %	INGRESO NETO GINI	RANGO DE POBREZA, %	RIQUEZA GINI	INGRESO MEDIO, \$	AHORRO NETO, %	INTENSIDAD DE CARBONO, %	DEUDA PÚBLICA, %	TASA DE DEPENDENCIA, %
	AÑOS											
Lithuania	15873	60195	66.1	53.9	34.2	2.7	51.6	18.2	18.8	63.7	40.0	50.5
Hungary	14840	57179	67.4	51.2	28.7	1.0	45.3	18.2	11.3	48.3	74.2	47.9
Azerbaijan	5859	33242	64.7	61.9	28.6	2.7	51.0	8.5	15.9	145.4	37.7	40.9
Latvia	14715	51112	67.1	54.5	36.3	0.9	53.6	25.2	1.9	49.6	34.3	53.3
Poland	15049	55716	68.7	53.2	32.1	0.3	71.7	20.5	11.0	82.9	54.2	44.9
Panama	10982	47744	68.1	61.6	46.1	7.0	76.3	14.5	31.0	65.0	39.2	54.7
Croatia	14372	54122	69.4	45.1	29.3	1.9	49.8	15.9	10.4	55.3	84.4	51.5
Uruguay	14010	42265	67.9	60.1	37.0	1.4	63.9	19.5	4.6	33.9	60.9	55.7
Chile	15020	47923	70.5	58.3	45.9	3.1	78.6	14.2	4.4	57.3	21.2	45.6
Romania	10081	48450	66.8	52.1	33.0	4.5	62.3	8.7	7.0	81.8	39.2	48.7
Bulgaria	7929	41347	66.4	49.8	33.9	3.8	52.9	15.3	11.1	164.3	27.8	52.8
Costa Rica	9714	34432	69.8	56.1	45.7	4.2	69.4	14.5	N/A	31.6	43.7	45.2
Malaysia	11028	56084	66.5	61.3	42.8	3.1	82.0	14.1	13.5	113.8	56.3	44.3
Peru	6089	23396	65.7	70.6	45.4	9.3	77.8	10.3	9.2	40.9	24.8	53.0
Kazakhstan	10570	45640	63.3	67.7	28.8	0.4	92.6	9.8	10.0	285.1	21.1	52.1
Turkey	14071	57438	66.2	45.1	39.8	2.4	81.8	13.1	8.4	57.5	29.1	49.8
Thailand	5901	27101	66.8	70.8	43.7	1.1	85.1	11.2	15.1	163.1	42.2	40.1
Algeria	4846	50782	66.3	38.9	32.2	3.9	75.8	7.2	24.8	167.0	20.4	53.9
Russian Federation	11099	45832	63.4	59.7	43.9	0.3	82.6	17.1	9.3	213.5	17.0	45.1
Paraguay	3928	18581	65.2	67.7	44.9	7.4	75.2	11.7	5.2	34.9	24.7	56.0
Dominican Republic	6909	35583	65.1	55.9	44.6	6.9	N/A	9.8	17.3	49.6	34.4	57.3
Nepal	682	4170	61.2	80.3	39.5	50.9	67.3	3.2	40.4	39.5	27.3	59.5
Argentina	10149	21792	67.6	57.0	38.6	4.5	72.3	14.6	7.5	75.4	51.3	56.5

Tabla 18. Detalle indicadores clave de desempeño nacional. (World economic forum, 2018)

Conclusión

Argentina tiene indicadores cuantitativos nada alentadores relacionado con el desempeño de la economía del país. Cuenta con datos como la inflación y el índice *Doing business* que nos marca como un país con riesgo para hacer negocios. Podríamos inferir que, por el tamaño de mercado la buena adopción o propensión a la tecnología y el alto nivel de educación y cultura del país, podría ser un nicho interesante. Adicionalmente, sus niveles de crecimiento, desarrollo e inclusión son muy balanceados. Dicho lo anterior, se podría considerar como un país con potencial y se debería considerar el cuidar los aspectos de riesgo antes mencionados.

3.2.5.3 Aspectos regionales (regulaciones fiscales en países de interés)

Como uno de los puntos clave para este proyecto, es relevante conocer cuáles son las regulaciones de cada país, ya que estas serán reflejadas posteriormente como funcionalidad y características de un producto global. Para fines prácticos de este proyecto, se planteará la revisión de la base fiscal de cada uno de ellos, de manera que podamos revisar aspectos relacionados a:

- Principales impuestos
- Organismo de fiscalización
- Tipos de régimen
- Identificador fiscal
- Principales obligaciones



Información general de impuestos

Los residentes en Chile pagan impuestos sobre sus rentas de fuente mundial, es decir, sobre aquellas rentas obtenidas dentro o fuera del país. Este plazo puede ser prorrogado por el Director Regional del Servicio de Impuestos Internos en casos calificados. (Invest Chile, 2018)

Impuestos directos

- Impuesto a la Renta de Primera Categoría (hasta 35.5%)
- Impuesto Único de Segunda Categoría que afecta a los Sueldos, Salarios y Pensiones
- Impuesto Global Complementario
- Impuesto Adicional

Impuestos indirectos

- Impuesto a las Ventas y Servicios (IVA 19%)
- Impuesto a los Productos Suntuarios
- Impuesto a las Bebidas Alcohólicas, Analcohólicas y Productos Similares
- Impuesto a los Tabacos
- Impuestos a los Combustibles
- Impuesto a los Actos Jurídicos
- Impuesto al Comercio Exterior

Otros impuestos:

- Impuesto Territorial

Organismo de fiscalización



Tipos de régimen

Sistema de Ingresos Atribuidos (AIS)

- Bajo este régimen, los ingresos recibidos o devengados por una compañía se atribuyen anualmente a sus accionistas o socios, independientemente de las distribuciones efectivas de dividendos: 25% (bajo el régimen completamente integrado). (Fiscalidad en Chile - Santandertrade.com, 2018)

Sistema Parcialmente Integrado (PIS)

- Bajo este régimen, los accionistas o socios tributan solo sobre la distribución real de dividendos o ganancias por parte de la compañía: 27% a partir de 2018. (Fiscalidad en Chile - Santandertrade.com, 2018)

Identificador fiscal

- RUT Rol Único Tributario

Principales obligaciones

- Declaración Mensual y Pago Simultáneo, Formulario 29
- Declaración Mensual y Pago Simultáneo de Impuestos, Formulario 50
- Impuestos Anuales a la Renta, Formulario 22
- Ley sobre impuesto de Timbres y Estampillas
- Ley sobre Impuesto a las Herencias, Asignaciones y Donaciones



Colombia

Información general de impuestos

En Colombia existen impuestos a nivel nacional y regional. Los impuestos de carácter nacional aplican para todas las personas naturales o jurídicas residentes en el país y los impuestos de carácter regional son determinados por cada departamento o municipio conforme los parámetros fijados por la Ley. (Impuestos en Colombia, 2018)

Tipos de impuestos

Impuestos nacionales:

- Impuesto al valor agregado (IVA):
- Impuesto de Renta
- Impuesto de Timbre Nacional
- Contribuciones Especiales

Impuestos departamentales:

- Impuestos al consumo de cerveza, licores y cigarrillos y tabaco: Son bastante elevados para desestimular el consumo lo que produce grandes problemas de evasión.
- Impuesto al registro
Sobretasa a la gasolina
- Impuesto a los vehículos

Impuestos municipales:

- Impuesto de Industria y Comercio
- Impuesto Predial unificado
- Impuesto sobre vehículos automotores
- Sobretasa a la gasolina
- Impuesto de delineación urbana
- Impuesto de azar y espectáculos

Organismo de fiscalización



Tipos de régimen

- Régimen simplificado
- Régimen común

Identificador fiscal

- NIT Número de Identificación Tributaria

Principales obligaciones

- Declaración Informativa de Precios de Transferencia – Formulario 120.
- Declaración Anual de Activos en el Exterior – Formulario 160.
- Certificado de Ingresos y Retenciones – Año Gravable 2017 – Formulario No. 220.
- Declaración del Monotributo – Formulario No. 250
- Declaración del Impuesto sobre las Ventas – Formulario No. 300.
- Declaración del Impuesto Nacional al Consumo – Formulario No. 310.
- Declaración Mensual de Retenciones en la Fuente – Formulario No.350.
- Formulario para Liquidar y Consignar el Aporte Especial de las Notarías para la Administración de Justicia – Formulario No. 400.

- Declaración Semanal Gravamen a los Movimientos Financieros -Formulario No. 410.
- Declaración Impuesto Nacional a la Gasolina y ACPM – Formulario No. 430.
- Declaración del Impuesto Nacional al Carbono – Formulario No. 435
- Declaración del Impuesto a la Riqueza y Complementario de Normalización Tributaria – Formulario No. 440.
- Recibo Oficial de Pago de Impuestos Nacionales – Formulario No. 490.



Argentina

Información general de impuestos

En la Argentina, la recaudación es llevada a cabo por los gobiernos nacional, provincial y municipal, principalmente, mediante impuestos aplicados a ganancias, activos y consumo. (AAICI, 2018)

Tipos de impuestos

A nivel nacional:

- Impuesto a las Ganancias
- Impuesto al Valor Agregado
- Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta
- Impuestos Especiales
- Impuesto a los Bienes Personales
- Impuesto sobre los Débitos y Créditos Bancarios
- Otras Operatorias.

A nivel provincial:

Los impuestos son recaudados y administrados por los organismos fiscales de las provincias, trabajando bajo la directiva de los ministros de economía de cada provincia. Los principales impuestos provinciales son:

- Impuesto sobre los Ingresos Brutos
- Impuesto al Sello
- Impuesto a la Transferencia de Inmuebles

Las municipalidades recaudan ingresos mediante tasas y contribuciones especiales.

Organismo de fiscalización



Tipos de régimen

- Régimen general
- Monotributo (régimen simplificado)

Identificador fiscal

- CUIT Código Único de Identificación Tributaria

Principales obligaciones

- Presentar DDJJ IVA – Mensual
- Abonar cuota autónomos – Mensual
- Presentar DDJJ Ganancias – Anual
- Emisión de factura electrónica
- Informe de compras y ventas electrónico (CITI)

Declaración jurada informativa

La deben presentar aquellos que obtengan ingresos brutos anuales iguales o superiores a \$500.000 por las actividades establecidas en la RG N° 4003/2017.

Declaración jurada determinativa:

La deben presentar los que se encuentren inscritos en el impuesto; los que les corresponda la liquidación del impuesto por presupuesto de gravabilidad; administradores de las sucesiones indivisas.

3.2.5.4 Identificación de competencia en países de interés

Cómo parte relevante de la inteligencia competitiva es importante recopilar datos, capacidades, virtudes, deficiencias y área de oportunidad de los principales competidores. Esto puede realizarse de fuentes secundarias, abiertas y bases de datos internas. (Malhotra, 2008)

Para este caso, vale la pena recolectar aquellas marcas que suponen una competencia directa en los países de interés. Ante esto, se realizó una búsqueda en internet con los criterios de:

- Software nube de contabilidad y facturación
- ERP Nube
- Contabilidad Nube
- Facturación Nube

Esto trae como resultado cientos de marcas para cada uno de los países, por lo que para efectos de este trabajo, se consideraron aquellos que son reconocidos a nivel Latinoamérica, (Evaluando ERP, 2013), van orientados a la Micro y pequeña empresa y algunos que por criterios de la oferta de valor presentada, se consideraron importantes para este documento.

Se realizó una tabla con 10 competidores en el anexo 4, donde se puede entender cuál es la cobertura de cada uno de ellos, para que, de manera visual, podemos identificar que existen algunos cuya cobertura es prácticamente a toda Latinoamérica y algunos solo su país de origen.

Destacan de la tabla, Zoho e Intuit de origen estadounidense y Softland de origen español, como sistemas administrativos fuera del continente que tienen ya algunos años establecidos y que buscan ganar territorio y cobertura en la zona de interés.

Aspectos para valorar en la competencia

Como una forma de entender la rivalidad, es relevante identificar aspectos clave como: oferta de valor, cobertura y precio, así como algún elemento de importancia que nos ayude en aras de ser más competitivo. Analizaremos uno a uno con estos elementos

¿Qué hay de singular en ellos?

Defontana

Promesa de valor	“Todas las soluciones de gestión, para todo tipo de empresa”
Cobertura	Perú, Chile, México, Colombia
Precio	28.37 USD por mes (sistema de facturación básico)
Adicional	• Cuenta con soluciones para Micro, pequeña y medianas empresas.

	Cuenta con una Comunidad de negocios, es una plataforma donde sus usuarios pueden interactuar.
Sitio	https://www.defontana.com

Alegra

Promesa de valor	“Con Alegra, ganas tiempo y tranquilidad”
Cobertura	Perú, Chile, México, Colombia, Costa Rica, España, USA, Panamá, República Dominicana y versión internacional.
Precio	25 USD por mes (sistema de facturación)
Adicional	- Se integra con terceros como Google drive, Salesforce, Zoho, pipedrive. - Cuenta con una buena gama de soporte técnico - Cobertura amplia
Sitio	https://www.alegra.com

Softland

Promesa de valor	“Softland Cloud hace la diferencia. Administra tu empresa desde cualquier lugar.”
Cobertura	Perú, Argentina, Chile, México, Colombia, Costa Rica, España, Honduras, El Salvador, Guatemala, Panamá, República Dominicana y versión internacional.
Precio	26.81 USD por mes (sistema de facturación)
Adicional	- Cobertura amplia (en los 3 países de estudio) - Base en España - Cuenta con Partners - Cubre las necesidades de Micro, Pequeñas y grandes empresas
Sitio	https://www.gruposoftland.com

Nubox

Promesa de valor	“Ahorra tiempo y costos con Nubox”
Cobertura	Chile, Colombia
Precio	35.71 USD por mes (sistema de facturación)
Adicional	16 años en el mercado 47,836 empresas usuarias - Autorizados por el Sii (Servicio de impuestos internos) en Chile - Asociada a la ACTI (Asociación Chilena de empresa de tecnología)
Sitio	https://www.nubox.com

Siigo

Promesa de valor	“Controla tu empresa y hazla más rentable”
Cobertura	Colombia
Precio	41.94 USD por mes (sistema de facturación y contabilidad)
Adicional	• Comunicación diferenciada a empresarios y contadores • 116,000 empresarios con Siigo • Cubre todos los procesos empresariales • Versión gratuita para contadores
Sitio	https://www.siigo.com

Zoho

Promesa de valor	“El trabajo de tu vida, impulsado por el trabajo de nuestra vida”
Cobertura	Internacional
Precio	9 USD por mes (sistema de facturación)
Adicional	• MarketPlace para compra de aplicaciones de terceros • Cubre todos los procesos empresariales • Cuenta con una versión gratuita limitada
Sitio	https://www.zoho.com

Quickbooks

Promesa de valor	“Las herramientas de negocio más inteligentes, para los trabajadores más duros del mundo.”
Cobertura	Internacional
Precio	15 USD por mes (sistema de facturación)
Adicional	• Agresiva oferta de entrada. Puede bajar de 15 USD a 4 USD por 6 meses. • 30 días gratis. • Líder en USA
Sitio	https://quickbooks.intuit.com

Holistor

Promesa de valor	“La forma de hacer tu trabajo más fácil y eficaz.”
-------------------------	--

Cobertura	Argentina
Precio	16.81 USD por mes (sistema de contabilidad)
Adicional	• No es NUBE, solo desktop • Incluye servicio en el precio • En su precio se ofrecen 4 meses de servicio
Sitio	https://www.holistor.com.ar

Contagram

Promesa de valor	“Sistema de gestión simple, rápido e intuitivo.”
Cobertura	Argentina
Precio	24.78 USD por mes (sistema de facturación)
Adicional	• Ofrece soporte 24/7 • Está ligado con mercado libre
Sitio	https://www.contagram.com

Contabilium

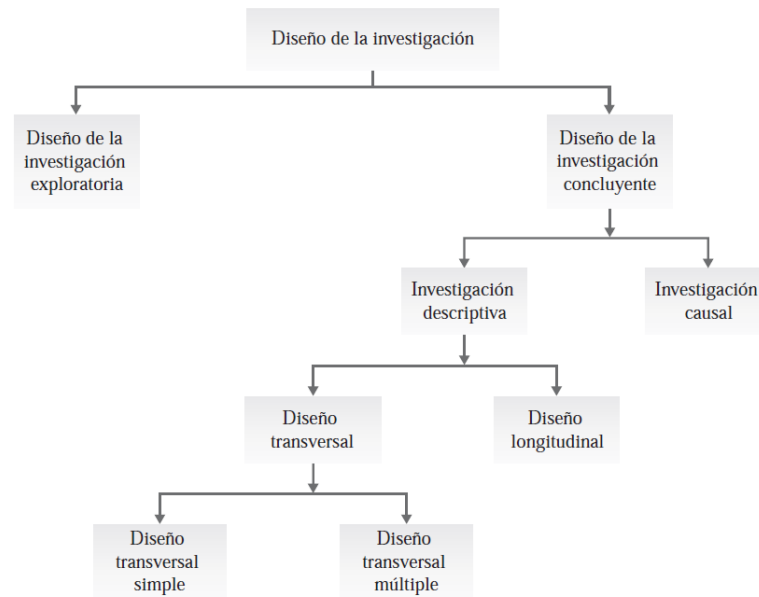
Promesa de valor	“Contabilium, la solución de gestión y contabilidad a tu medida”
Cobertura	Argentina
Precio	22.25 USD por mes (sistema de facturación)
Adicional	• Tiene prueba gratis por 10 días • 20% en el precio si se paga por año • Está ligado con mercado libre, MercadoShops, MercadoPago, Tienda Nube, PayU, WooCommerce y PrestaShop
Sitio	https://www.contabilium.com

Más adelante se presentará una tabla de valor entre la competencia seleccionada para el país de interés, donde se podrá observar quienes son los competidores con mayor valor y validados también por su precio de venta.

3.2.5.5 Marco conceptual para la selección final del país de interés

Una parte fundamental de este trabajo de obtención de grado es determinar cuál será el país principal o de interés para poner en práctica todos los insumos colectados para fin de este proyecto. Por tanto, como la parte formal para la determinación del mercado de interés, se elegirá el concepto de experimentación, bajo el esquema

de una prueba de mercado. La experimentación reside en la preparación del diseño de una investigación. En este sentido, de acuerdo con Malhotra, este tipo de diseños de investigación se clasifican como exploratorios o concluyentes (Malhotra, 2008). En el sentido de lo que se desea concluir, deseamos llegar hasta una investigación causal con la ayuda de la experimentación, tomando un camino concluyente-causal, como podemos observar en la siguiente tabla.



Clasificación de los diseños de investigación. (Malhotra, 2008)

A manera de redondear la necesidad de tomar el camino de la investigación concluyente, el mismo Malhotra nos indica que este tipo de investigación, está determinada a apoyar la toma de decisiones, la evaluación y la elección del mejor curso de acción ante un evento específico (Malhotra, 2008), como puede ser en este caso, la determinación del mercado más adecuado.

Dentro de la investigación causal y la experimentación, encontramos el concepto de mercado de prueba, donde es posible realizar una clase de experimento en un ambiente de control o limitado que permitirá imitar o realizar una réplica de un programa o proyecto ya existente como puede ser la experiencia de la liberación de la aplicación en nube primeramente en un mercado local, donde se podría monitorear las variables independientes (mezcla de marketing) y las variables dependientes (ventas) (Malhotra, 2008).

Si bien, conocemos de las limitaciones que puede tener la experimentación en términos de tiempos, costo y administración (Malhotra, 2008), resulta fundamental su proceso, ya que en el país local la empresa

cuenta con la experiencia suficiente para tomar determinaciones comerciales y de producto sin tanto tiempo y esfuerzo, situación que no ha de presentarse en nuevos mercados. Por tal razón, es preciso determinar también el tipo de prueba de mercado que se desea realizar bajo este marco conceptual de la experimentación soportado en una investigación causal. Para este fin, Malhotra estima 3 tipos o clasificaciones:

- Mercado estándar de prueba
- Prueba de mercado controlada
- Prueba de mercado simulada

Al entender que la empresa está tratando de llevar al extranjero un producto que ya comercializa en el mercado nacional, con un esquema similar (esquema de venta, canal de distribución, comercialización), es claro que la mejor opción es el mercado estándar de prueba, ya que en este generalmente la misma maquinaria comercial es la encargada de la distribución de producto y la mezcla de marketing cuenta con variaciones adecuadas para obtener un adecuado nivel de promoción (Malhotra, 2008).



Clasificación de pruebas de mercado. (Malhotra, 2008)

El detalle fino de la estrategia de incursión con este mercado de prueba como puede ser el esquema de entrada y modelo de negocio podrá ser analizado en el capítulo 4.3 de este documento.

3.2.5.6 Proceso de selección del mercado de prueba

Es importante mencionar que, si bien se realizó la investigación de referencia con los 3 países (Colombia, Chile y Argentina), se pueden establecer ciertos asumidos clave para la determinación de un solo mercado inicial de prueba. Dentro de los aspectos más importantes están los siguientes:

PROS	CONTRAS
Se cuenta con contactos de empresas del giro en Colombia , lo que nos permite un acceso empresarial más fácil.	Chile es un país con una población menor y con un mercado más compacto.
Colombia tiene un mercado más reciente para la facturación electrónica. Apenas arranca en 2015	Chile ha consolidado temas como facturación electrónica desde 2003, por lo que su maduración puede ser una barrera de entrada al existir empresas con bastante experiencia en el mercado.
Se realizará la siguiente convención de la empresa CONTPAQi en Colombia , por lo que la empresa podrá validar el contacto con empresarios colombianos.	Argentina pasa por un periodo de recesión e inestabilidad económica(2019).
	Chile atraviesa por una incertidumbre en su estabilidad gubernamental ante críticas de su modelo económico y la represión ante la solicitud de reformas sociales. (2019)

Adicionalmente, dentro de los planes de la compañía CONTPAQi, existe afinidad por el mercado colombiano. A partir de algunos contactos empresariales, se podría facilitar el arranque de una interacción con el mercado. Basado en la información cualitativa y cuantitativa obtenida de este estudio y las estimaciones estipuladas en el marco conceptual presentado para un mercado de prueba, el mercado seleccionado para este fin será: Colombia.

3.2.5.7 Percepción del mercado meta en el país de interés

Adicionalmente a la información ya presentada, es importante conocer ¿Cuál es la adopción del cómputo en la nube en el país seleccionado? ¿Cuál sería la percepción del mercado meta al llegar una marca extranjera específicamente de México? Este tipo de pregunta nos ayudaría a establecer una parte clave sobre la preferencia en el país en cuestión. Lo que se pretende establecer a partir de este cuestionamiento, es comenzar a perfilar la estrategia de ingreso a dicho país.

Para establecer lo anterior, se utilizarán dos herramientas de obtención o recopilación de datos, las cuales serán:

- Encuesta o sondeo por internet
- Entrevista de profundidad con expertos

Este tipo de herramientas nos permitirán conocer detalles cualitativos, por lo que al final de este bloque, estaremos en posición de analizar y calificar información clave para el proyecto. Puede observarse con detalle en el anexo 5, los insumos que se establecieron para cada herramienta.

3.3 Conclusiones preliminares

A partir del sondeo y las entrevistas de profundidad se espera cerrar con la obtención de la información cualitativa primaria y secundaria. Con estas bases, podemos estimar algunos aspectos importantes para el proyecto:

- Existe competencia local y global con productos de competencia directa, ya en la nube.
- El mercado ya está habituado a la compra de productos en la nube.
- El país seleccionado, cuentan con un nivel aceptable de desarrollo de tecnologías de información, lo que los hace mercados atractivos al producto.
- Será necesario cuestionar la necesidad de estimar una estrategia de alianzas comerciales, compra de competidores o *Joint Venture* dada la gran competencia y adopción de estos productos.

3.4 Resultados sondeo y entrevista de profundidad

Se puede encontrar en el anexo 6 de este documento, los resultados sobre 32 encuestas que se realizaron de forma anónima relacionadas a la adopción de Cloud, detallando en los casos más pertinentes, los países involucrados para cada pregunta y respuesta, de manera que es posible obtener conclusiones basados en una región en particular, lo cual ayudará al momento de realizar acciones específicas en el caso de Colombia. Adicionalmente, se puede encontrar en este mismo anexo, 3 entrevistas de profundidad con expertos de TI para Latinoamérica, cuyas respuestas nos conceden la claridad de la oportunidad del cómputo en la nube en dicha región, confirmando la gran oportunidad y las barreras con las que este tipo de proyectos se puede enfrentar.

3.4.1 Metodología y resultados del sondeo y entrevistas de profundidad

Al tener como objetivo la obtención de información en países extranjeros (particularmente Colombia), se realiza un trabajo estratégico relacionado a conseguir contactos, enlaces y redes a través de redes sociales (whatsapp,

twitter), esto debido al alto costo que se puede tener al realizar una investigación formal a través de una agencia.

El tipo de contactos debían contar con las siguientes características:

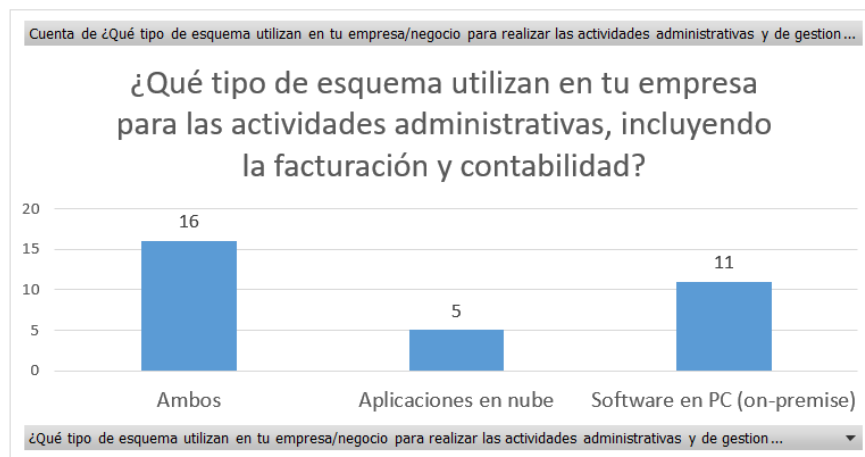
- Residente en algún país sudamericano (principalmente Colombia)
- Empleado o colaborador en empresa micro, pequeña o mediana
- Empresario, dueño de empresa
- Autónomo o independiente (freelance)

Se realizó entre personas de varios países además de Colombia, para tener un espectro más amplio de respuestas.

Con lo anterior determinado y el sondeo preparado, se generaron invitaciones a responder de manera anónima a través de una liga de internet donde se contiene la forma digital. Posterior al término o vigencia para las respuestas, se generaron los siguientes hallazgos.

Sondeo con usuarios de nube

Dentro de los aspectos a destacar en la investigación a través del sondeo, es posible destacar que la mayoría de los encuestados ya utiliza la plataforma nube dentro de sus actividades profesionales, a la par con herramientas en ambiente desktop.



Ante la pregunta expresa de la marca de software empresarial, vale la pena destacar como punto principal, que la gran mayoría si utiliza ya un software en la nube o con alguna conexión hacia ella. Destaca en Colombia el

uso por el sistema SAP a nivel de mediana y grande empresa y Numen y Alegra como segunda mención.

¿Qué marca de software empresarial utilizan en tu empresa para el registro contable-fiscal-impositivo?

		Colombia	Argentina	Chile	México	Total menciones
PRODUCTO / APLICACIÓN	CONTPAQi	0	0	0	5	5
	No respondió	1	2	1	1	5
	De fontana	1	0	3	0	4
	Nubox	1	0	3	0	4
	SAP	3	0	0	0	3
	Microsoft	1	0	0	1	2
	Numen	2	0	0	0	2
	Alegra	2	0	0	0	2
	A la medida	0	0	0	1	1
	Oracle	1	0	0	0	1
	Soft Restaurant	0	0	0	1	1
	ICG	1	0	0	0	1
	Office 365	0	0	0	1	1
	Simple work	0	0	1	0	1
	Zoho	1	0	0	0	1
	Siigo	1	0	0	0	1

En el siguiente rubro, las menciones más repetidas se las lleva el software de colaboración de Microsoft y SAP.

El primero debido a que si bien no tiene una conexión directa a la parte contable o de facturación, si se enlaza para llevar estos procesos a través de otras herramientas. En la parte de SAP, su recordación es alta aun cuando no siempre lo utilizan empresas de este tamaño. Mención especial de recordación en Colombia a Nubox y Siigo como empresas dirigidas a micro y pequeñas empresas.

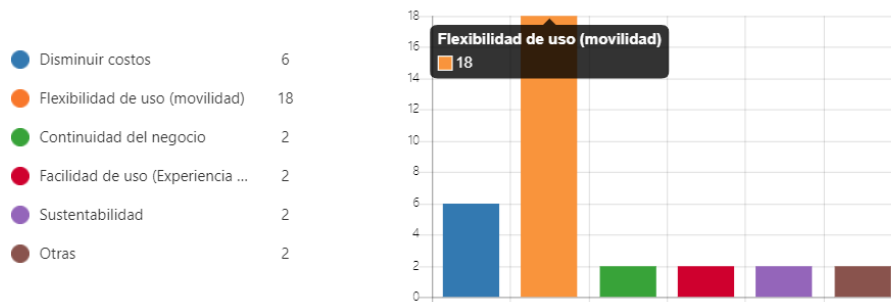
¿Qué otras marcas de software empresarial en la nube (facturación o contables) has escuchado o conoces?

		Colombia	Argentina	Chile	México	Total menciones
PRODUCTO / APLICACIÓN	Microsoft	4	0	0	2	6
	No respondió	3	1	1	1	6
	SAP	2	0	2	1	5
	De fontana	1	0	3	0	4
	Oracle	1	0	1	1	3
	Nubox	2	0	1	0	3
	Alegra	1	0	0	1	2
	Softland	0	1	1	0	2
	Siigo	2	0	0	0	2
	Intuit	0	0	0	1	1
	A la medida	0	0	0	1	1
	Minube	0	0	0	1	1
	Cucine	0	0	0	1	1
	Click view	0	0	0	1	1
	Factupronto	0	0	0	1	1
	Open bravo	0	0	1	0	1
	Contagram	0	1	0	0	1
	Zoho	0	0	1	0	1
	Simplework	0	0	1	0	1

En las siguientes dos preguntas podemos encontrar temas clave para la comunicación: la gente espera como un punto seguro el tema de la flexibilidad y movilidad que la nube puede ofrecer, así como el tener miedo por temas de pérdida o falta de información o simplemente la inseguridad de estar en un ambiente desconocido como la nube.

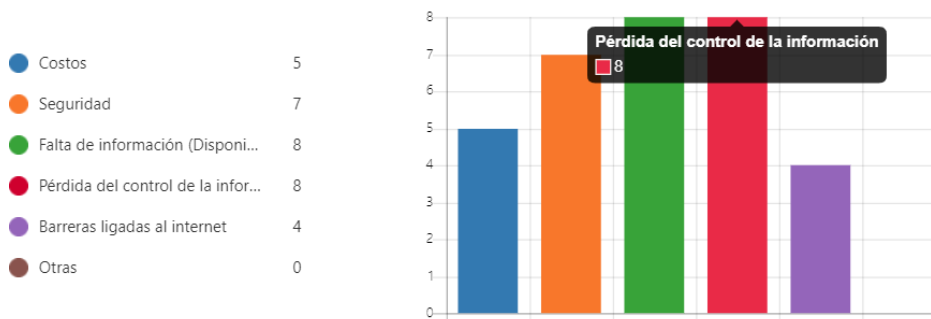
En el caso del software de gestión empresarial en la nube, ¿cuál es el principal beneficio que esperarías de su uso?

[Más detalles](#)



¿Cuál sería la principal barrera por la que no utilizarías un software de gestión empresarial en la nube?

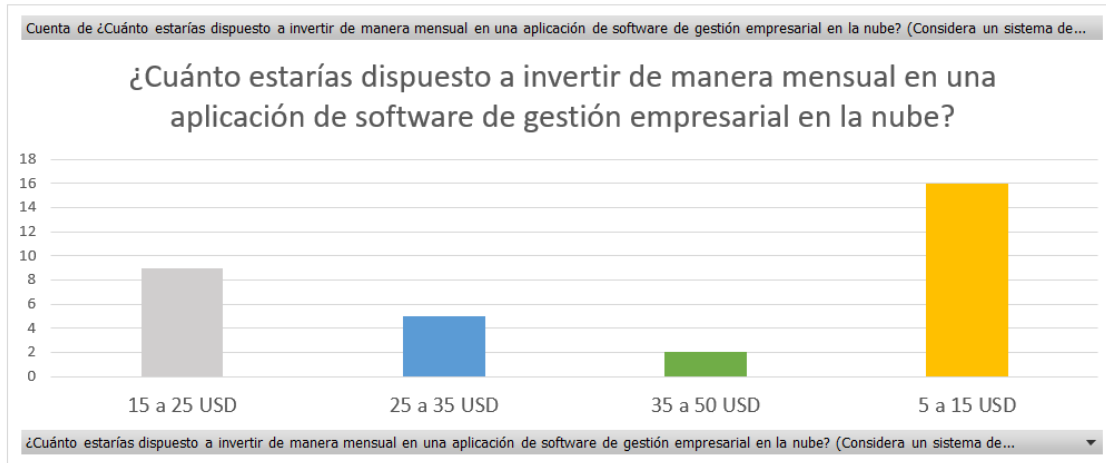
[Más detalles](#)



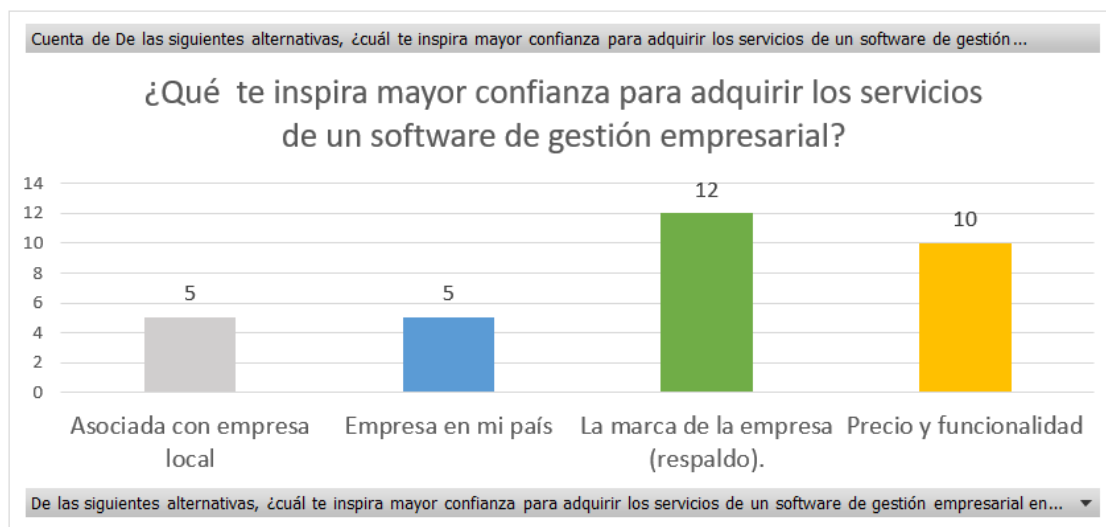
Esta información puede servir claramente como insumo que no deberá faltar en la oferta de valor, ya que al asegurar estos aspectos relevantes y en la mente del consumidor, la marca puede establecer un contacto de empatía que beneficiará su aceptación y adopción.

Otro de los hallazgos que será posible contrastar más adelante, es la percepción de mercado ante el pago de este tipo de ofertas. Ante una inminente entrada a un mercado nuevo, la marca deberá establecer alguna estrategia agresiva de captación de mercado y con la siguiente pregunta podemos establecer un punto de partida

para por ejemplo, no salirse de mercado ni dejar dinero en la mesa. Esto también a reserva de los precios de la competencia.



Uno de los accionables para ingresar a nuevos mercado y principalmente en el extranjero, es determinar qué tan aceptable para la gente local es utilizar los servicios de una empresa con un origen distinto. Existen países con un arraigo a la compra y consumo de mercancía local, sin embargo también dependerá del tipo de producto. En el consumo de tecnología, resulta cada día más común consumir productos de forma global y más cuando se trata de productos en la nube, en los que puedes tener acceso literalmente en cualquier lugar del mundo. Ante esta cuestión, podemos observar en la siguiente pregunta que la mayoría de los encuestados no tienen problema en consumir cualquier producto, siempre y cuando sea una marca reconocida y con respaldo. Si bien no necesariamente debe ser una empresa local, si debe ser una empresa que por lo menos a las luces de la comunicación, cuente con las credenciales necesarias que hagan clic con el mercado y que además el precio esté acorde con el valor que dice tener.



Entrevistas de profundidad

Las entrevistas de profundidad se realizaron en forma personal o mediante el envío de una guía de tópicos que los expertos debían contestar. Los expertos seleccionados fueron los siguientes:

Nombre:	Roberto De La Mora
Empresa:	Amazon Web Services
Puesto:	Principal Business Development - LATAM

Nombre:	David Silva
Empresa:	Microsoft
Puesto:	Customer Program Manager Lead

Nombre:	Mirela Vuckovic
Empresa:	Royal by M. Vuckovic
Puesto:	CEO

Los encuestados consideran como un tema común, el gran crecimiento que la nube en Latinoamérica ha tenido, principalmente en países como Brasil, México, Colombia, Chile y Argentina, coincidiendo principalmente con los resultados a partir de la investigación cuantitativa y cualitativa presentada previamente. Otro de los aspectos comunes, es la visión de la nube como un tema detonador en la productividad de las empresas, situación que incluso es visto como un tema que a futuro podría ser determinante como aspecto de supervivencia. Adicionalmente, se ven a países como Colombia como un lugar con grandes oportunidades de crecimiento en el computo en la nube, ya que este tipo de país se está convirtiendo en un concentrador o *hub* de desarrollo de

emprendedores que piensan en el mercado global, haciendo con esto que todo el mercado de la nube pública suba en conjunto.

Dentro de los beneficios inherentes a la nube, encuentran temas de menor inversión en temas de mantener una estructura propia y el pago del personal al cargo, así como la facilidad de la elasticidad de precio y de consumo conforme se requiera, en lugar de pagar por elementos que se usen o no, están siempre generando un costo, lo que convierte a la nube en un esquema de bajo riesgo.

Como parte concluyente, existen elementos para asegurar que una empresa extranjera debe considerar aspectos de valor de marca tangibles para su mercado para ser aceptada. Debe generar confianza y seguridad en el usuario, cumplir perfectamente con las regulaciones del lugar y tener niveles de servicio (disponibilidad y accesibilidad), así como mantener niveles de innovación que traspasen las barreras y los regionalismos, aspectos que harán que el tema de ser una empresa extranjera sea simplemente un dato totalmente irrelevante. En adición a las interpretaciones de cada uno de los insumos y sus respuestas detallados en el anexo 6, y como parte de los componentes de investigación secundaria, podemos inferir que la información obtenida con las herramientas auxiliares de datos antes presentadas, nos permiten identificar que no existe una barrera infranqueable para comercializar aplicaciones de gestión empresarial basadas en cloud en Latinoamérica, ya que existe una cultura adecuada de adopción y adicionalmente, existen ya proveedores que ofrecen este tipo de servicios y son reconocidos, por lo que el reto de mercado y competencia se vuelve aún más relevante. Como tema adicional, se marca con una tendencia fuerte que los temas inherentes a la disponibilidad de la información y la seguridad de esta serán claves dentro de una oferta de valor y respaldo de marca.

CAPÍTULO IV

PROPUESTAS DE MEJORA E IMPLEMENTACIÓN

AL PROYECTO

4.1 Ajustes y validación al proyecto

Siguiendo el cronograma planteado en el capítulo 2, en este momento se está listo para arrancar el desarrollo del modelo de negocio para el proyecto de internacionalización. Si bien ya se han planteado los puntos de investigación que nos permiten arrancar el tema, bien vale la pena revisar los elementos clave que pueden determinar o seguir o no seguir.

4.1.1 Estatus del proyecto

Para darle relevancia a este capítulo y al tema de ajustes y validación del proyecto, vale la pena conocer el estatus de este a noviembre de 2019. El proyecto de la empresa CONTPAQi® para salir a la nube, se ve retrasado por cuestiones que se detallarán a continuación y para entender la situación o estatus del proyecto, se presenta la siguiente tabla de tiempos resumida.

OBJETIVO AL INICIO DEL TOG	2016	2017	2018	2019	2020	
	Inicio de proyecto	Desarrollo y ajustes	Desarrollo y ajustes	Liberación y consolidación nacional	Liberación internacional	

ESTATUS ACTUAL	2016	2017	2018	2019	2020	2021
	Inicio de proyecto	Desarrollo y ajustes	Desarrollo y ajustes	Desarrollo y ajustes	Liberación y consolidación nacional	Liberación internacional

Tabla resumida de tiempos del proyecto CONTPAQi nube. Noviembre 2019.

Como se puede apreciar, al inicio de este trabajo, se planteaba de acuerdo con los planes de la empresa, contar con la aplicación de SaaS de CONTPAQi en el mercado local durante el 2018, estableciendo incluso 2019 como un año de consolidación, ya que la liberación era esperada a finales del 2018. En el estatus actual, se aprecia como la etapa de ajustes y desarrollo se prolongó durante 2019, lo que comprometió una liberación como estaba planeado, dejando la liberación nacional a inicios de 2020.

Hallazgos durante el proyecto

Temas de importancia que resultaron en el retraso del proyecto, tuvieron que ver con una mala planeación de la capa de desarrollo, elementos de calidad en el desempeño del producto, incertidumbre en el tema de los costos de infraestructura lo que a la postre pondrían en riesgo el proyecto y aspectos funcionales que parte del segmento no aceptaría ante una eventual liberación a mercado. Durante gran parte del 2019 la empresa trabajó en el acopio de estos elementos y la planeación de su solución. Dos elementos clave que aportaron para generar soluciones y ajustes a la aplicación fueron:

Piloto en CONTPAQi	Piloto realizado con el producto en un ambiente de pruebas, directamente en el área administrativa de CONTPAQi.
Piloto o prueba con usuarios externos	Estudio de usabilidad con usuarios externos a través de una agencia especializada.

Piloto CONTPAQi

En el piloto CONTPAQi, se realizó un ejercicio que inició en julio de 2019, utilizando la aplicación dentro de los procesos de la propia empresa, situación que generó una gran cantidad de ajustes a la aplicación que no se tenían contemplados. Si bien se habían realizado investigaciones y validaciones previas, el paso del tiempo en el desarrollo puede hacer que la prioridad de algunos aspectos pase a segundo término, situación que al ser validada en ambientes reales de uso, puede hacer que genere cambios no contemplados. El principal valor de este piloto fue contar con recomendaciones ligadas a la funcionalidad del producto, aspectos técnicos no considerados para empresas del tamaño de CONTPAQi® (volumen de información) y aspectos de usabilidad detectados como área de oportunidad por parte de los usuarios.

Prueba con usuarios externos

Adicionalmente a este ejercicio, se generó un estudio a través de una agencia especializada en temas de usabilidad. La expectativa del ejercicio sería determinar qué tan fácil, entendible y de valor encontrarían al producto estos usuarios. El estudio planteó reunir un grupo de 10 usuarios entre los 25 y 35 años (considerados el nuevo mercado para el producto en nube) y permitirles a partir de seguir ciertas tareas detalladas por escrito, expresar sus comentarios sobre la funcionalidad de la nueva aplicación. En el anexo 7, pueden encontrarse los resultados detallados de dicho estudio: aciertos, momentos sorpresa y áreas de mejora, en donde el resumen muestra que la aplicación tiene una buena aceptación en general, sin embargo hubo ciertas tareas que dejaron un mal sabor de boca al usuario.

Dentro de los aspectos positivos de la aplicación destacan el estar en la nube como tal, el tema de manejar aspectos integrales de contabilidad, contar con tutoriales y un diseño intuitivo, además de una mención especial para el módulo de generación de catálogos automáticos y su generador de pólizas, el cual fue muy bien calificado. Dentro de los aspectos negativos o considerados como áreas de mejora, se encuentra la poca información para prevenir errores de captura, errores que aparecían sin explicación, problemas de desempeño

(velocidad), movilidad dentro de la aplicación y errores relacionados con la conexión a servicios que ofrece el SAT para descarga de documentos XML (facturas electrónicas).

Este estudio se redondea con una validación vs los principios de usabilidad o heurísticas de Jakob Nielsen, en dónde se clarifican las siguientes áreas de mejora (Nielsen, 2001):

PRINCIPIOS HEURÍSTICOS DE USABILIDAD CONTPAQi NUBE

 1. Visibilidad del estado del sistema. La app no siempre avisa de forma clara al usuario qué es lo que falló. Sin embargo, pero sí avisa sobre el avance en de algunos procesos, por ejemplo, en el "Generador de pólizas".	 6. Reconocer antes que recordar (diseño visual). 1. La actualización de los datos debería ser automática en toda la app, y no depender del clic del usuario. 2. La configuración de asientos contables no es un proceso intuitivo hasta el momento, incluso es complicado identificar dónde se encuentra.
 2. Consistencia entre el sistema y el mundo real. 1. Hay comandos que se han excluido, con los que ya están familiarizados los contadores. 2. Características clave, como el "Generador de pólizas" y los asientos contables, no son fácilmente identificables. 3. Algunas configuraciones se hacen desde "Mi cuenta", y otras no. Sería mejor integrarlas todas, y que "Mi cuenta" no sea una ventana, sino una pestaña.	 7. Flexibilidad y eficiencia en el uso. Los botones del dashboard, así como la "Alta rápida", son atajos que optimizan el trabajo del usuario.
 3. Libertad y control por parte del usuario. La app, mediante las pestañas de navegación, permite al usuario tener una visión clara de dónde se encuentra, y si quiere hacer o deshacer una acción.	 8. Diseño estético y minimalista. El diseño de la app se percibe simple y adecuado. Sin embargo, quizá el dashboard pudiera ser personalizado y mostrar los datos de interés de los usuarios.
 4. Consistencia y estándares. La app es consistente, pues su terminología y su diseño mantienen una armonía en todas sus funciones.	 9. Ayuda a los usuarios a reconocer, diagnosticar y recuperarse de los errores. 1. Muchos errores que arroja la app contienen líneas de código, que no pueden ser entendidas por el usuario. 2. Muchos errores no son explícitos, y no dan información al usuario de cómo puede arreglarlo.
 5. Prevención de errores (salidas de emergencia). La app confirma con el usuario si desea realizar cierta acción, sobre todo cuando se trata de eliminar información, o cuando hace falta algún dato. Esto es altamente apreciado.	 10. Ayuda y documentación. La app tiene como una gran ventaja competitiva: sus tutoriales interactivos. Éstos fueron de gran ayuda para los usuarios, aunque puede mejorarse su explicación y corregirse los errores de ortografía y redacción.

Fuente: 10 heurísticas de Jakob Nielsen.

estudiocontar.com

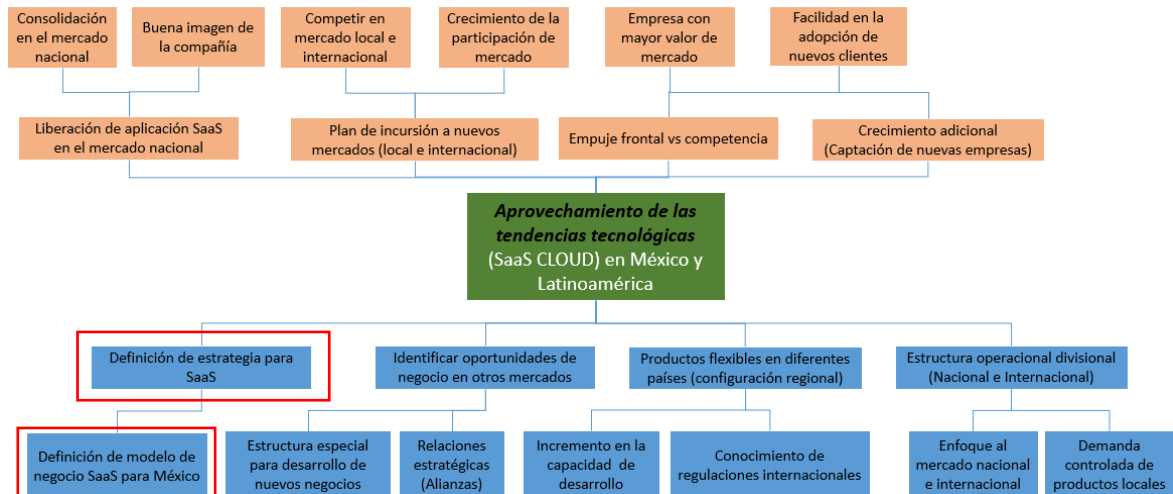
Resultados del estudio con usuarios CONTPAQi Nube. Agosto 2019.

Con esta información (piloto interno y estudio a usuarios), más los hallazgos técnicos y funcionales realizados por el propio equipo, se generó una gran carga de trabajo pendiente por agregar a la aplicación durante 2019, por lo anterior resulta lógico un desfase en la fecha original para la liberación local y en consecuencia para la liberación internacional. Todo esto trae a colación, la revisión de los asumidos e imprevistos marcados a inicios de este proyecto, por lo que a partir de este momento vale la pena pensar que es prioritario determinar los elementos clave para la liberación nacional, elementos que habrán de detallarse a partir de este momento, para posteriormente retomar el elemento de internacionalización a partir de los estudios e información colectada en el capítulo 3.

Revisión de la matriz de marco lógico

Para fortalecer la necesidad de revisar primeramente el proyecto nacional, en este punto resulta de utilidad revisar la problemática planteada y principalmente los supuestos que permitirían el avance del proyecto. Para

tomar este tema, se puede partir de un modelo conceptual, el cual nos permitirá detallar aspectos muy importantes de información. Por lo anterior, se presentan nuevamente como elementos referentes del proyecto, datos generados desde la matriz de marco lógico:



Árbol de oportunidades de la matriz de marco lógico de este proyecto.

Se puntualiza que dentro de la parte causal para el cumplimiento del objetivo, en adición al logro de la internacionalización se espera contar inicialmente con una definición de estrategia para SaaS y su modelo de negocio o comercial, para el mercado mexicano. Sin esta definición, se entiende que será complejo poder hablar de internacionalizar un proyecto que aún no se tiene de forma local. Incluso, podemos recordar que este fue uno de los puntos a destacar dentro de los imprevistos en el capítulo 2, por lo que vale totalmente la pena retomar ese análisis.

Revisamos igualmente dentro de la justificación de la intervención, que un factor clave es revisar la estructura analíticamente del contenido del proyecto y sus variables, principalmente para validar supuestos clave que pudieran no haberse cumplido y puedan ser una barrera para el desarrollo del trabajo. ¿Los fines de este se han cumplido?, ¿es correcto plantearse un objetivo de crecimiento en nuevos mercados solamente considerando el extranjero o también de forma local?, ¿cuál será la aplicación punta de lanza de este proyecto?

Así mismo, es imperativo revisar los componentes y actividades que se derivan y que son clave para el cumplimiento del propósito en cuestión, planteados incluso en el cronograma del proyecto.



Estructura analítica del proyecto que se deriva de la matriz de marco lógico

Aquí vale la pena destacar algunos aspectos extraídos desde el conocimiento del proyecto de la empresa CONTPAQi, que aún no se han complementado (noviembre de 2019) y que resulta primordial que se encuentren resueltos antes de continuar con el esquema de internacionalización planteado como base de este trabajo recepcional.

Tipo	Descripción	Supuesto	Detalle
Fin	Consolidación en el mercado nacional en SaaS	Derivado del proyecto Cloud, la empresa ya cuenta con alguna aplicación de SaaS en el mercado nacional.	La empresa no ha consolidado algún producto de su portafolio en el mercado nacional en el esquema de CLOUD.
	Competir en mercado local e internacional	El proyecto es factible dada su liberación en el mercado nacional y se comienza con la venta en el extranjero.	Muy ligado al supuesto anterior, la empresa aún no participa en esquema CLOUD, por lo que no es factible el supuesto que versa sobre competir primeramente en el mercado nacional.
Componente	Modelo de negocio SaaS para mercado local (México) como referente para el nuevo mercado	Se cuenta con el nuevo modelo en ejecución y este es un modelo probado y consistente con los objetivos de la empresa.	El esquema comercial o modelo de negocio de SaaS para el mercado local, acaba de ser recientemente autorizado por la Dirección general, sin embargo existe un rezago en la información de costos necesaria para terminar de validar el modelo.
	Desarrollo de canales especiales (venta de nuevos productos SaaS).	Los canales están capacitados y listos para la comercialización del nuevo producto.	Al no haber liberado de forma local, aun no se hace un plan para el canal de Distribución.
	Aplicación SaaS como punta de lanza para liberar en mercado nuevo.	Se cuenta con la aplicación liberada en el mercado nacional. La aplicación es madura y genera utilidades.	Este es la principal barrera para continuar con el proyecto tal como estaba planteado, ya que la empresa aún no libera una aplicación Cloud en el mercado mexicano.
Actividad	Esquema comercial definido y probado en México.	A partir de la liberación, el esquema comercial está ejecutándose en territorio nacional.	El esquema comercial o modelo de negocio de SaaS para el mercado local, acaba de ser recientemente autorizado por la Dirección general, sin embargo existe un rezago en la información de costos necesaria para terminar de validar el modelo.
	Preparar plan de capacitación al canal.	Existe un programa de capacitación listo para preparar al canal local.	Al no haber liberado de forma local, aun no se hace un plan para el canal de Distribución.
	Liberación comercial de la APP en mercado nacional.	Existe ya una aplicación en el mercado mexicano, la cual será la base de la liberación en el extranjero.	Este es la principal barrera para continuar con el proyecto tal como estaba planteado, ya que la empresa aún no libera una aplicación Cloud en el mercado mexicano.

Validación de supuestos no cumplidos. Extraídos de la matriz de marco lógico

4.2 Propuesta de ajuste al proyecto

A partir de la validación de los planteamientos, objetivos y supuestos, queda bastante claro que existe un proceso previo para la empresa base de este proyecto CONTPAQi y que es la liberación de su producto punto de lanza en el mercado mexicano, lo cual le permitirá hacerse de la experiencia necesaria para incursionar en nuevos mercados. Es bien sabido que la intención inicial de este proyecto estaba basada en ese asumido clave plasmado en el cronograma de contar por lo menos con un producto de SaaS, con un año de experiencia en el mercado local, situación que no sucedió. Principalmente por aspectos inherentes al propio desarrollo de las soluciones y a la definición y autorización del modelo de negocio, en los rubros de los costos e ingresos.

Debido a los puntos planteados, se propone atacar a lo largo de este capítulo, también los temas relacionados a la base o clave para este proyecto, que es la experiencia real del lanzamiento en el mercado mexicano y como una segunda instancia, la idea de internacionalizar la marca CONTPAQi. Para este fin, es importante revisar nuevamente el esquema de Canvas presentado en el capítulo 2, pero ahora con algunos cuestionamientos relacionados al lanzamiento de la aplicación en el mercado mexicano y sus repercusiones.

8 Socios ¿Con qué socios es conveniente trabajar para efectos de liberar y mantener el producto de acuerdo con lo esperado?	7 Actividades clave ¿Cuáles son las actividades clave para la incursión a la nube, incluso en el mercado mexicano? 6 Recursos clave ¿Cuáles son los elementos clave de este proyecto?	2 Propuesta de Valor  ¿Qué producto se libera inicialmente? ¿Qué valor ofrecerá a los clientes?	4 Relación con clientes ¿Cómo será la relación con los clientes ahora que el producto estará en la nube? 3 Canales ¿La venta será a través del mismo canal de distribución? En caso de ser en línea, ¿cuál será el nuevo rol del Distribuidor CONTPAQi?	1 Segmentos de Clientes ¿Cuál será el segmento inicial que buscará CONTPAQi en el mercado mexicano?
9 Costos ¿Cuál será la base de costos? ¿En que momento se espera un punto de equilibrio?			5 Flujo de Ingresos ¿Cuál será el esquema de venta? Suscripción, anualidad, mensualidad ¿En que modelo estará basado su esquema de precios?	

Fuente: Cuestionamientos desarrollados a partir de la investigación del proyecto.

Posteriormente se habrá de realizar un esquema similar para el mercado de Colombia como país seleccionado para este prueba en Latinoamérica, en donde el reto será determinar los elementos comunes y los elementos que difieren en comparación con México.

4.2.1 Elementos para la liberación (Modelo de negocio México)

Habiendo determinado las claves del modelo de negocio a validar, se comenzará a trabajar en cada una de dichas variables de tal forma que tener la oportunidad de documentar las piezas claves del lanzamiento de la primera aplicación de SaaS de CONTPAQi en el mercado mexicano.

- Producto a liberar
- Segmento del producto
- Definición del esquema de licenciamiento (modelo comercial)
- Esquema de *pricing* del producto
- Papel del canal de Distribución CONTPAQi
- Esquema de negocio (costos vs ingresos)
- Esquema de liberación (*Goto market*)

Al desarrollar cada uno de estos puntos, se tendrá la certeza de responder a las variables más importantes del modelo de negocio, de cara a una primera liberación.

4.2.1.1 Producto a liberar

Una de las decisiones más importantes para este proyecto, será determinar el camino de productos a liberar por la marca, es decir, cuál será la primera aplicación sobre la que se deberán de desarrollar todos los elementos para salida a mercado o *go to market*. Dentro de los planes de la organización, se espera contar con el siguiente paraguas de marca:



Desde 2016, la decisión organizacional fue contar primeramente con la versión contable y posteriormente liberar la versión de facturación. Esto primordialmente obedeció al posicionamiento de marca de la organización a nivel nacional con el sistema contable, la información interna y experiencia de más de 35 años desarrollando

software para contadores, por lo que se generó una buena base fiscal, contable y funcional para el desarrollo de este primer producto. En la actualidad (septiembre de 2019), ya se cuenta con una versión funcional como se puede apreciar en el anexo 8 del documento.

Elementos diferenciadores de la oferta de valor

Independientemente del lanzamiento local o internacional, la oferta de valor deberá ser lo suficientemente atractiva para poder tener la preferencia del mercado. Para el caso de los productos en la nube es fundamental que estos elementos planteados antes en el canvas del modelo de negocio hagan sentido con el segmento al que va orientado. Tomando una parte de la sentencia establecida en el modelo de negocios de CONTPAQi:

“Productos extraordinarios que facilitan la vida de nuestros clientes y soportan los procesos primordiales de las empresas en la nube...”

Es posible determinar que la expresión “productos extraordinarios” deberá hacer la diferencia y generar ese valor deseado y esperado por los clientes, sin embargo ¿cómo validar que existe dicho valor diferenciador? Una forma de comenzar a determinarlo es listando los elementos clave de la oferta nube de CONTPAQi. En la tabla siguiente, se pueden apreciar algunos de los principales elementos funcionales, de respaldo y producto extendido que pueden ser evaluados a la vista del valor. Para esta validación es posible utilizar la calificación recursos o elementos clave que se ofrecerán a los clientes y que podrían darnos una calificación en función de lo que el mercado pudiera ofrecer, a través del modelo VRIO (Barney, 2014).

	Valor	Raro	Inimitable (complejo de imitar)	Organizado (Explotado por la organización)	¿Lo tiene Desktop?
Funcional					
Control en la contabilización a través de documentos administrativos automático	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Generación de plantillas para la contabilización automática	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Etiquetas y expresiones inteligentes	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Hoja electrónica en Excel para reportes a la medida	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Listado de cuentas contables con saldos a golpe de vista	Sí	Sí	No	No	No
Suite de productos integrada (contabilidad, facturación, comercial, nóminas)	Sí	Sí	No	No	No
Atención y Respaldo de marca					
Cobertura en todo el país con consultores certificados	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Manuales y ayudas interactivas	Sí	Sí	No	No	No
Soporte a través de chat de servicio	Sí	Sí	No	No	No
Producto extendido					
Apis o componentes para desarrollar módulos ligados a CONTPAQi Nube	Sí	Sí	Sí	No	No
Marketplace de productos ligados a CONTPAQi Nube	Sí	Sí	Sí	No	No
Comunidad de Desarrolladores	Sí	Sí	Sí	No	No

Tabla 19. Elementos de valor del producto CONTPAQi Contabilidad NUBE. Noviembre 2019

En el ejercicio anterior, se determina cada elemento que ofrecerá el producto y es pasado por el filtro VRIO para determinar si dichos valores pueden ser percibidos como una ventaja competitiva sostenida a corto, mediano o largo plazo.

Valor:	Es percibido como un elemento de valor.
Raro:	Es un elemento raro y no ofrecido por otros competidores
Imitable:	¿Qué tan fácil es que sea imitado? Todo puede ser imitado, sin embargo ¿Qué tan rápido pudiera tenerlo la competencia? ¿Cuánto le costaría a la competencia tenerlo?
Organización:	¿Qué tanto lo explota la organización?

Elementos del modelo VRIO. (Barney, 2014)

Con estos valores es posible determinar el peso de cada elemento. En el ejercicio realizado en la tabla para la versión de CONTPAQi Contabilidad Nube, se puede apreciar que cuenta con elementos diferenciadores que le permitirían en un momento dado tener una ventaja sostenida por lo menos al mediano plazo, incluso se aprecia que cuenta con elementos diferenciadores vs la versión desktop, situación que aporta a la estrategia mencionada previamente de migración de una versión a otra. Estos elementos también serán clave para determinar la oferta de valor a entregar en otras latitudes.

4.2.1.2 Segmento del producto

Como parte relevante del modelo de negocio, el segmento de mercado y el enfoque de la liberación inicial será clave en el éxito del proyecto. Para este fin, la empresa tiene perfectamente bien determinado su segmento para el producto contable para el mercado mexicano y puede visualizarse en el anexo 9, el cual principalmente recae en los contadores, ya sean:

- Contadores independientes
- Despachos contables
- Contadores de empresa

En este punto, aun cuando tenemos la claridad del primer enfoque en el mercado mexicano, es importante determinar si habrá la necesidad de ajustar el tipo de mercado o segmento en el momento de la internacionalización. Para esto resulta clave la matriz de enfoque por país y segmento detallado en el anexo 10, donde es claro que inicialmente el producto contable tendrá algunas restricciones principalmente en los

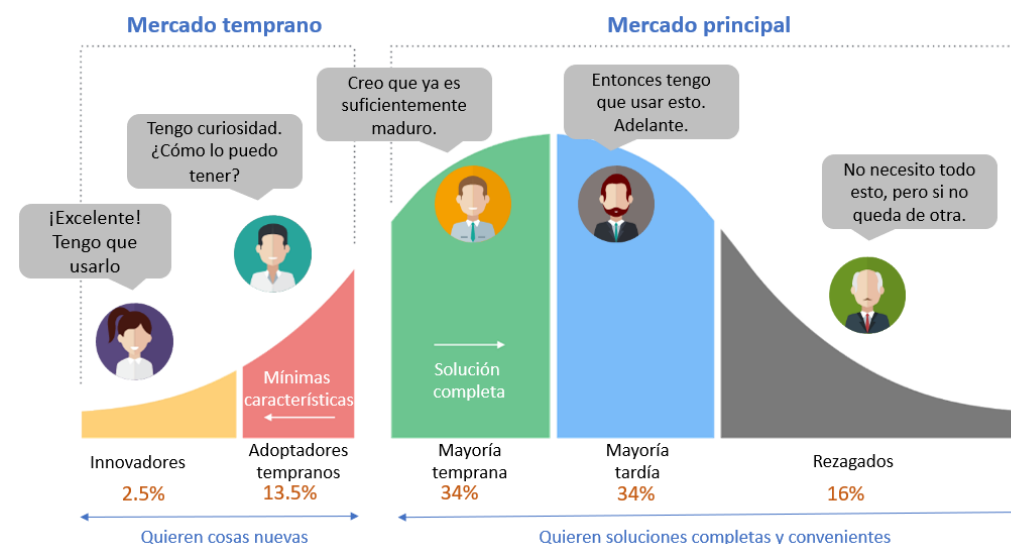
Despachos y contadores independientes, ya que estos requieren esquema de trabajo con sus clientes que habrán de ser valorados de forma posterior, por lo que de arranque el software que cubre la mayoría de los segmentos, es el software de facturación al ser un esquema estándar prácticamente a nivel mundial.

Adicionalmente, se requiere tener un enfoque inicial para el nuevo producto, determinar si la estrategia de arranque busca por ejemplo, la actualización de la base instalada o se trata de un enfoque que busca captar primeramente nuevas empresas. Esta conversión es base para la determinación de la estimación de la nueva funcionalidad y dicta el camino para el trabajo del equipo de desarrollo. De acuerdo con las metodologías ágiles, (Sharma, Sarkar, & Gupta, 2012) se requiere contar con la base de los requerimientos para el diseño y codificación de la nueva aplicación, tal y como se muestra en el anexo 11.

Curva de adopción de nuevos productos

Dentro de la búsqueda de este objetivo inicial, vale la pena resaltar la curva de adopción para nuevos productos. Es bien conocido que inicialmente, un nuevo producto pasará por varias etapas para su adopción y posterior desenlace, por lo que utilizando este concepto se puede incluso estipular cual podría ser la aceptación inicial para el nuevo producto.

De acuerdo con el autor Everett M. Rogers, es posible realizar una categorización de los probables clientes o “adoptadores” del producto, a través de una o varias dimensiones de innovación. Basa su teoría en que a lo largo del tiempo, existen 5 diferentes tipos de categorías de adopción: innovadores, adoptadores tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados. (E. M. Rogers, 1983).



Ejemplo de gráfica de adopción. (E. M. Rogers, 1983)

Basados en este concepto que está muy ligado al ciclo de vida de un producto, se determinó que la aplicación inicial podría contar con la base de la funcionalidad orientada a un mercado temprano, aquel que busca cosas nuevas a través de características básicas. Incluso dentro de esta metodología ágil, Eric Reis, indica que inicialmente puede tratarse incluso de un acto de fe, y que el primer paso es contar con un PMV (producto mínimo viable) tan rápido como sea posible y que esta primer versión te permita crear, medir y aprender con un esfuerzo menor y poco tiempo de desarrollo. (Ries, 2012). Bajo este concepto, será posible entonces determinar un posible mercado potencial para el nuevo producto para el primer lanzamiento en México y una estimación de oportunidad en el mercado colombiano.

Por lo anterior, es importante mencionar que es muy probable que exista una expectativa del mercado más amplio o principal, que es el mercado actual de la empresa, por contar una solución que se asemeje en su totalidad a la versión conocida por ellos, situación que inicialmente no se cumplirá, de ahí la importancia de estimar el mercado potencial en función de las etapas de adopción y en esperar en su justo tiempo a la mayoría tardía y los rezagados.

Conversión de base instalada

Aun cuando definamos que el arranque inicial estará muy orientado a la adquisición de empresas nuevas, es correcto establecer que un elemento de negocio clave para cuidar es la base instalada actual, que ha permitido a la empresa tener crecimiento porcentual de 2 cifras en los últimos 10 años, por lo que un riesgo latente es el lanzamiento de productos que compitan con el esquema actual. La empresa no cuenta con un estudio para determinar la conversión de la base actual a la nube y sabe además que la liberación del resto del portafolio será gradual, sin embargo ha podido establecer criterios deseados de migración que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla de conversión nube vs desktop

Contabilidad			Factura Electrónica		
2020	2021	2022	2020	2021	2022
15%	25%	50%	25%	35%	50%

Nóminas			Comercial		
2020	2021	2022	2020	2021	2022
0%	15%	25%	0%	20%	30%

Tabla 20. Porcentaje de conversión de base Desktop a Nube. Estimado a noviembre de 2019.

La tabla muestra cada producto en su fecha de liberación estimada para el mercado nacional y una proyección del porcentaje que se espera se pase de la base desktop a anual. No es la primera ocasión en la que la empresa tiene que estimar un escenario de este tipo, ya que antes se ha enfrentado a cambios de tecnología y licenciamiento en los cuales genera estrategias de migración, otorgando elementos de valor y funcionalidad diferenciada dirigida al esquema al que desea migra a su clientela, situación que deberá suceder en este nuevo escenario. Se puede establecer a partir de estas proyecciones, que la estrategia de la empresa no es migrar de manera inmediata a la base instalada y que convivirá más de 3 años en ambos ambientes. Esto hace mucho sentido a la estrategia antes planteada de supervivencia, lo que le permitirá a la empresa conservar y ampliar mercado, además de sentar las condiciones para que los usuarios a su propio camino puedan migrar con la misma marca y no con la competencia.

4.2.1.3 Definición del esquema de licenciamiento para SaaS

Uno de los elementos clave en la comercialización de un producto de software ya sea nube o esquema desktop, es la forma como será comercializado hacia el cliente final, también conocido como esquema de licenciamiento.

Los casos más comunes que se pueden encontrar en este tipo de oferta de software son los siguientes:

- Esquema de licenciamiento por usuario
- Esquema de licenciamiento por empresa o instancia
- Esquema de licenciamiento por espacio (almacenamiento nube)
- Esquema de licenciamiento por cantidad de catálogos
- Esquema de licenciamiento por cantidad de documentos
- Esquema de licenciamiento por módulos

Es muy común que las empresas de SaaS identifiquen alguno de estos elementos como su base rectora del costo y por lo tanto como su modelo de licenciamiento. Algunas empresas incluso pueden llegar a tener alguna combinación entre estas variables para cuidar la base del modelo de negocio relacionada con los ingresos y costos.



Variables clave para la determinación del esquema de licenciamiento en SaaS.

Los elementos clave de este esquema atienden a varios de los puntos del modelo de negocio, de manera tal que sea conveniente para la empresa, atractiva para sus accionistas, competitiva ante el mercado y aceptada por el usuario final. Dentro del marco de la nube, uno de los aspectos que más afectan o tienen consideración directa para la selección del esquema de licenciamiento, es la capa de costos. Si se define un esquema de licenciamiento flexible, fácil de usar y atender por el mercado meta, es muy probable que el proyecto tienda a fracasar, ya que el esperado punto de equilibrio no llegará debido a los altos costos del esquema. Por lo anterior es prudente siempre voltear al tema de los costos antes de partir con un esquema de licenciamiento.

De acuerdo con el *paper* o documento de investigación de Schief y Buxmann, este tipo de definiciones son claves y bastante significantes en el impacto del éxito de la industria del software. Se plantea un marco que presenta opciones estratégicas de acuerdo con ciertas variables a considerar (Schief & Buxmann, 2012) dentro de las más relevantes podemos encontrar:

- Estrategia de la empresa
- Utilidad esperada
- Uso del producto

A partir de los criterios establecidos por la empresa CONTPAQi, las variables del licenciamiento más susceptibles están ligados con la concurrencia de usuarios, el almacenamiento de información en la nube, los registros, las descargas y el procesamiento, por lo que se determinó como los elementos clave de control: las empresas, los usuarios y el espacio nube.



Definición de variables clave del esquema de licenciamiento en SaaS para CONTPAQi®.

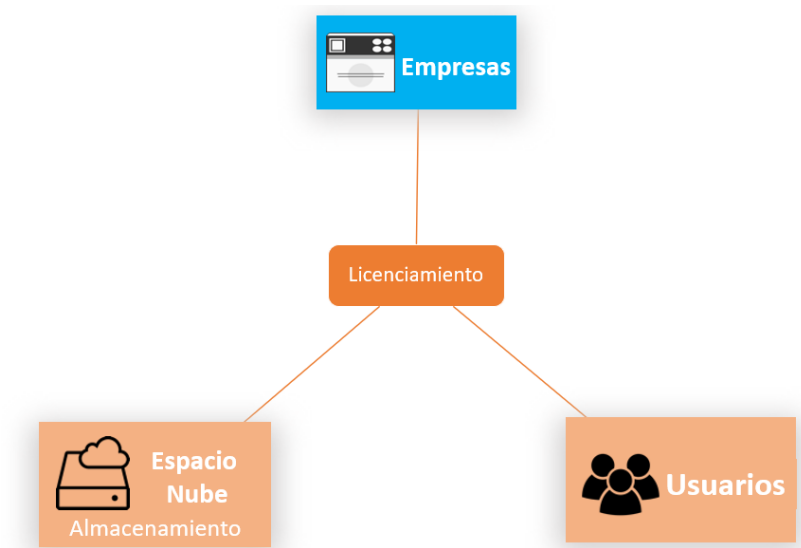
El siguiente paso, es definir cuál será el o los elementos de control, ya que si bien es posible regular las 3 variables con límites y transfiriendo el costo hacia el usuario final, esto tiende a hacer más complicada y menos atractiva la oferta hacia el segmento. Para este paso, es importante identificar cuáles de estos elementos pueden ser clave para la adopción del producto, tratando de empatizar con los clientes.

En la historia de la empresa CONTPAQi, los sistemas siempre se han ofrecido bajo un esquema de licenciamiento “multi-empresa”, lo que refiere que, aun cuando se pague solamente una licencia del software, esta podrá ser utilizada para gestionar la información de una cantidad ilimitada de registros o compañías, situación que es del agrado de uno de sus principales segmentos: Contadores y Despachos contables, el cual representa un 25% del total de la base instalada de la versión contable. Si bien no es un porcentaje alto, este grupo se convierte también en un recomendador de la marca, al solicitar a sus clientes el uso de dicho producto. Este tipo de esquema de licenciamiento es claramente de alto riesgo para el costo del proyecto nube, debido que a mayor cantidad de empresas, mayor procesamiento y por tanto mayor costo.

Esto puede ser fácilmente solventado, trasladando ese componente del costo al usuario final, sin embargo puede tomarse como una mala decisión considerando la historia y el comportamiento del segmento.

La solución a esta disyuntiva se tiene controlando las variables de la triada mencionada. Se controla el acceso de usuarios y poniendo un tope en el almacenamiento o espacio nube:

- Existe control en el espacio (tope de almacenamiento que genera costo)
- El acceso a usuarios es controlado (se paga tantos usuarios como se desea)
- El licenciamiento es multi empresa (Mientras se pague el espacio y los usuarios necesarios)



Variables de control del costo en el esquema de SaaS de CONTPAQi®.

De esta manera se mantiene una de las principales valores o diferenciadores de la marca ante su segmento y se atienden temas clave de consumo con variables como el acceso a usuarios y el espacio contratado para su uso en la nube.

Esquema de almacenamiento por documentos

Si bien en los tiempos actuales el concepto de almacenamiento y espacio nube en su medida bytes, megabytes y gigabytes es del conocimiento de la gran mayoría de los consumidores debido al incremento de consumo de productos en la nube, en un esquema de software de gestión empresarial puede ser un tanto confuso. Por lo anterior, una definición clave en este proyecto es utilizar una variable afín a los procesos a realizar en el software y que esta pueda ser alineada al consumo de espacio o almacenamiento. Por tanto, para efectos de los sistemas de CONTPAQi nube, el elemento de control será “documentos”.

Documentos nube (variable de almacenamiento)

A diferencia de utilizar como variable solo la cantidad de espacio en GB, se utilizará una variable de fácil entendimiento y medición para el usuario final. Se entenderá por documentos, todos aquellos generados a partir de documentos digitales, mejor conocidos como CFDI (Comprobante Fiscal Digital por Internet) en su representación o formato XML, así como otros documentos generados de forma manual.

Para este ajuste, será posible visualizar esta unidad de medida en la gráfica de consumo de espacio o almacenamiento en la definida para ese fin en la aplicación, de manera que usuario final pueda llevar un atento control del consumo determinado por esta unidad de medida, como puede ser visualizado en los anexos 12 y 13 de este documento. Bajo esta definición, será posible segmentar los documentos por su tipo, donde destacan los más importantes:

- Ingresos y egresos
- Ventas
- Descuentos sobre ventas
- Compras, gastos e inversiones
- Descuentos sobre compras
- Nóminas

4.2.1.4 Esquema de precios (pricing) del producto

De forma muy ligada a la definición del esquema de licenciamiento, se debe considerar el esquema de precios o *pricing* de la aplicación. Una vez que se tiene definido y determinado que el esquema ideal es a través de espacio nube, documentos y usuarios concurrentes, la preguntas clave son:

- *¿Qué pasa si el usuario o empresa sobrepasa los límites establecidos de almacenamiento y/o usuarios?*
- *¿Cuánto estaría dispuesto a pagar un cliente de tamaño superior al promedio grande?*
- *¿Contamos con “elementos psicológicos” para los precios?*

Inicialmente el proyecto estableció un esquema de precio de tarifa plana, la cual resulta muy poco común entre las ofertas de SaaS o productos de nube y encontrar el balance más adecuado entre la utilidad, el valor del producto y la facilidad de poder ayudar a todos los clientes obteniendo su preferencia, es la diferencia entre hacer o quebrar un proyecto o compañía de SaaS (Law, 2019).

Único
\$ 439.00 Mensual \$ 4,390.00 Anual*
• 1 usuario • RFC ilimitados • Espacio Nube 1 GB

Esquema inicial de tarifa plana para CONTPAQi Nube

Ante este estilo de *pricing*, resulta complicado dar respuesta a las preguntas planteadas con antelación. Por lo anterior se estimó considerar otro esquema que pudiera atender a distintos tipos de clientes en cuanto a su volumen, sin poner en riesgo el costo y la utilidad. Para lo anterior se evaluaron los esquema de precios más utilizados para SaaS. De acuerdo a la consultora Galesa Cobloom®, estos son los más utilizados (Law, 2019):

- Precio plano
- Basado en uso
- Basado en niveles de precio
- Precio por uso
- Precio por usuario activo
- Precio por características
- Esquema *freemium*

Cada uno de los esquemas presenta ventajas y desventajas y debe hacerse un análisis muy minucioso con las variables antes explicadas, incluso a la par del tipo de licenciamiento descrito en el tema previo.

Como parte de esta definición, se realizaron algunas métricas de consumo de espacio nube o documentos, en 200 clientes de distintos tipo y tamaño. El resultado de las métricas generaron una visión del consumo con la siguiente información:

Niveles de documentos por año	Representatividad
1 a 55 mil documentos	70%
55 mil a 150 mil documentos	20%
150 mil a 300 mil documentos	10%

Representatividad de clientes por generación de documentos al año

A partir de esta segmentación, se pudo observar que aun cuando la gran mayoría pudiera determinarse como un consumo promedio, existen 2 niveles adicionales de un alto consumo, los cuales podrían generar altos costos para la empresa si no se considera su manejo de una manera óptima para efectos del gasto e incluso de un ingreso superior.

Con este análisis en mano, se determinó utilizar como esquema o estrategia de precios, el esquema basado en niveles. De acuerdo con Cobloom®, uno de los principales beneficios es que este esquema atiende a varios niveles de clientes, dejas menos dinero en la mesa y es una ruta más natural para el crecimiento de los clientes (Law, 2019). Como se puede ver en el anexo 14, para el esquema de precio por niveles de CONTPAQi® se consideran 3 niveles, en donde los 3 pueden ser multi empresa, sin embargo existe un control de usuarios y documentos para cada nivel, combinando el esquema de licenciamiento con el esquema de precios.

4.2.1.5 Papel del canal de Distribución

CONTPAQi®, cumplió en 2019 con 35 años trabajando bajo un esquema de canal Distribución. Dicho esquema ha sido factor fundamental en el crecimiento de la empresa, aportando con este medio un alcance en todo el país y asegurando la atención de su base instalada. Desde el año 2003, el esquema de canal que utiliza la empresa está basado en 3 niveles de atención:

- Nivel Master
- Nivel Asociado
- Nivel Autorizado

siendo el primero nivel (Master) el que tiene el contacto directo con la marca. A su vez, los Distribuidores Master de la empresa, se encargan además de la venta a usuario final, de la venta a los 2 subniveles de canal (asociado y autorizado). El 100% de las ventas que realiza CONTPAQi® son realizadas al canal, por lo que la empresa no vende directo a usuario final y deja a los canales esta tarea. El canal tiene como principal tarea, realizar:

- La venta del producto
- Instalar el producto
- Implementar el producto
- Capacitar en el producto
- Dar servicio sobre el producto

Todos estos elementos son inherentes a la venta y postventa de un software de gestión empresarial basado en esquema desktop, sin embargo, a partir de la nube, este esquema sufrirá grandes cambios por lo que el canal deberá estar preparado para este hito. ¿Cuáles elementos habrán de cambiar?, ¿En qué aspectos debe preparar CONTPAQi® a su canal?

Actividad	Componente del ingresos
La venta del producto	18%
Instalar el producto	8%
Implementar el producto	14%
Capacitar en el producto	14%
Dar servicio sobre el producto	46%

*Datos obtenidos por estudio CONTPAQi al canal de Distribución por costos de sus servicios. 2018.
Ejemplo: Ingreso anual por venta e instalación CONTPAQi Contabilidad.*

Como se puede apreciar en la tabla anterior, la principal problemática para un canal habituado a la comercialización de un software de escritorio o *desktop* es contar con un componente de ingresos interesante por la parte de: instalación y servicio del producto, ya que a partir de la nube esta parte del proceso desaparece o se lleva a un nivel muy básico.

Inclusión del canal en la venta en línea al usuario final

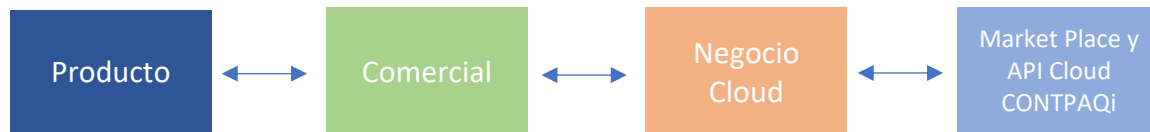
Como es de suponerse, la compra de servicios o de productos en la nube se realiza de forma más natural y habitual en la misma aplicación en ambiente nube, lo que desestima la necesidad de contar con un canal integrado en el proceso. Sin embargo, aun cuando CONTPAQi® cuente con esquema de venta en línea a usuario final, existirá una regla de oro para la comercialización y es que, ante cualquier compra o evaluación del producto de forma digital o en línea por un usuario final, CONTPAQi® asignará a un distribuidor o canal de la empresa, buscando con esto generar una liga entre usuario-canal para su correcto seguimiento en temas de implementación, capacitación y servicio, generando negocio para el canal de distribución sin detener el proceso de venta orgánico que la nube puede dar.

Programa C3 para canal CONTPAQi®

Entendiendo como una parte de los recursos clave de la empresa al canal de distribución, se considera necesario crear una estrategia de enfoque en el canal, que le permita realizar el cruce hacia el negocio de nube, por lo anterior se cuenta con el programa C3, que hace referencia a las 3 letras C que enmarcan el propósito de este: Comunidad Cloud CONTPAQi®.

Definición Programa C3

“Acompañar y desarrollar a la comunidad de socios de negocio CONTPAQi®, en la transición a la nube asegurando su crecimiento y rentabilidad”.



- *Producto*

Asegurar el conocimiento de las aplicaciones nube: segmento, alcance, principales características, *road map* y estrategia de producto, de manera que pueda existir un total convencimiento y compromiso de la herramienta que se está por promover, desde el momento de su liberación.

- *Comercial*

Dominar el modelo comercial de las aplicaciones nube. Su esquema de venta, políticas comerciales, oportunidad de negocio, competencia y rol del distribuidor. Conocer cómo comunicar los beneficios *cloud* a los usuarios finales haciendo uso de su conocimiento y las herramientas de CONTPAQi.

- *Negocio Cloud*

Uno de los puntos medulares del crecimiento de este proyecto para los socios de negocios, es estar a la par con la tendencia *cloud*. A partir de este bloque conocerán herramientas que les permitirán aprovechar el cambio.

1. El auge y la oportunidad en la nube	Lo que deben saber los consultores y proveedores de soluciones de TI, para prosperar en la nube y más allá.
2. Diferenciarse para sobresalir	Buscar estrategias diferenciadas y especializadas. Crear servicios de propiedad intelectual y de valor agregado para diferenciar a tu empresa.
3. Modernizar las ventas y el MKT	Utilizar el marketing digital y crea un motor de ventas escalable para mejorar la estrategia de mercado.
4. Optimiza tus operaciones	Aprovechar al máximo a la gente, procesos, herramientas y seguimiento para mejorar la salud operativa.
5. Entrega valor a tus clientes (life time value)	Convertirse en un asesor de confianza y conservar a los clientes de por vida.

Las 5 claves para la transición a nube para un canal. IDC ebooks, sponsored by Microsoft 2016

- *Market Place y Api Cloud CONTPAQi*

MarketPlace CONTPAQi: Será el lugar de encuentro de la comunidad de usuarios, donde podrán buscar las aplicaciones y extensiones que los harán explotar al máximo los sistemas de CONTPAQi® en la nube.

- *Api Cloud CONTPAQi:*

Es la interfaz de programación de aplicaciones (o API por sus siglas en inglés) ligadas a las nuevas aplicaciones CONTPAQi nube. Api Cloud CONTPAQi, será la llave de acceso para ligar nuevos desarrollos, extensiones y aplicaciones de nuestros socios de negocio que serán publicadas en el MarketPlace CONTPAQi.

4.2.1.6 Esquema de negocios (costos vs ingreso)

Dentro del modelo de negocios, la parte inferior es una de las más relevantes para la esperada determinación de salir o no salir. Como se mencionó previamente, uno de los aspectos que motivaron a la no liberación durante 2018 y 2019 de la solución de CONTPAQi en el mercado nacional, fue la incertidumbre en el tema de costos. Si bien para la determinación de los precios de venta del producto se deben considerar los precios de mercado y la expectativa de la empresa, estos siempre deben ser contrastados vs los costos para llegar a la tan esperada rentabilidad.

Para este fin, a finales de 2018 e inicios de 2019, se realizó una consultoría externa con una empresa especializada en costos de infraestructura para determinar la situación actual y la forma más adecuada de migrar los servicios de infraestructura a la nube, para de esta manera asegurar que la forma de costear en la nube es la más adecuada. Las etapas para este análisis son las siguientes:

- Análisis de la situación actual
- Productos que se migrarán al esquema SaaS
- Modelo de negocio actual
- Modelo de negocio para SaaS
- Modelos de costos e infraestructura de TI para el nuevo modelo de negocio
- Estimación de carga de trabajo que demandará la nueva plataforma
- Identificación de los componentes de arquitectura de la nueva plataforma
- Simulación de carga sobre los nuevos componentes
- Cálculo de costo por usuario

Es importante considerar que el resultado de esta consultoría llega hasta la habilitación de la empresa en la forma como se deben considerar todas las variables para un correcto cálculo del costo, pieza clave para el ajuste o determinación del precio de venta de las aplicaciones de SaaS. Para este fin se llevó una metodología sugerida por la consultora para llevar las cargas actuales (software desktop) a un esquema de SaaS o nube.



Etapas de la metodología utilizada para la portabilidad de los sistemas de CONTPAQi ahora en esquema SaaS

Resultados obtenidos

De las reuniones de trabajo celebradas y la información que le fue proporcionada a la empresa consultora, se detectaron áreas de oportunidad en la metodología empleada para el cálculo de costos de infraestructura en la nube y que, si bien se han considerado los aspectos más importantes para el cálculo de costos, se identificó necesario se consideraran los aspectos aplicables de la metodología de portabilidad de cargas de trabajo antes expuesta en la gráfica previa.

Uno de los aspectos clave, es determinar el proceso a seguir para determinar los costos de infraestructura. Esto tiene que ver con conocer el universo de clientes esperados para con esto determinar un escenario de consumo. Como se puede apreciar en el anexo 15, existe un camino a seguir donde se establece este criterio así como la concurrencia, costos, proyección a varios años y temas de simulación, ya que ante este entorno, no hay como la experiencia real que irá determinado los costos reales, es por eso que la proyección y la simulación resultan determinantes para un arranque seguro del proyecto.

A partir de esta consultoría, se obtuvieron recomendaciones y conclusiones que son parte fundamental para el cálculo más acertado posible ante una inminente liberación en el mercado nacional, lo que será a la postre, base para el modelo de negocio también en la proyección internacional. Dentro de las conclusiones más relevantes, destacan:

- Un correcto cálculo de concurrencia de usuarios en función de la historia de los sistemas desktop, ya que CONTPAQi cuenta con ese dato a través de bitácoras de uso de las aplicaciones actuales.

- Identificación adecuada del traslado de las cargas de trabajo de la infraestructura actual (clientes), a la infraestructura nube (la que será contratada por CONTPAQi)
- Medir la carga de trabajo real (no estimarla).
- Realizar simulaciones de carga de trabajo en la infraestructura nube actual, simulando un número de usuarios promedio esperado.
- Utilizar o activar el servicio *Azure log analytics*, para poder tener información de monitoreo, diagnóstico, tiempos de respuesta y costos de cada elemento de la infraestructura.
- Contar con un mecanismo que reporte las métricas de tiempos de respuesta dentro de las aplicaciones.
- Utilizar *Application Insights* de Azure Microsoft, ya que es una herramienta muy poderosa que permite no sólo simular cargas de trabajo en infraestructura o servicios montados en Azure, sino que además proporciona información muy útil de telemetría.
- Habilitar *Application Insights* en las *Azure Web Apps (App Services)* definidos.

Adicionalmente a estas recomendaciones, el equipo de desarrollo de CONTPAQi se mantiene en constante contacto con el equipo técnico de Microsoft, ya que este último es el proveedor de Azure, la plataforma tecnológica sobre donde se encuentra montado el desarrollo de los aplicativos de CONTPAQi para la nube. A partir de estos acercamientos, se han optimizado componentes de desarrollo con una arquitectura que permita un mejor desempeño de la aplicación con costos más bajos.

A partir de este trabajo, se cuenta con una tabla estimada de costos que se habrá de considerar para la determinación de precios y obtención de utilidad. Como se puede apreciar en el anexo 16, la obtención de costos tiene que ver con la estimación de los paquetes de venta resaltados en el esquema de *pricing* de la aplicación, donde se tienen 3 niveles. La relevancia de contar con este esquema por niveles es que es posible determinar el costo para cada nivel a ofrecer y adicionalmente obtener un costo promedio y un margen de utilidad de operación.

4.2.1.7 Esquema de liberación (Go To Market)

Para acercarnos cada vez más a la liberación de la aplicación, el proceso previo de preparación a la liberación a la que llamaremos *go to market*, resulta ser una pieza clave. Existen bastantes metodologías que describen conceptualmente los pasos a llevar para tener un excelente lanzamiento de producto. Muchos de ellos se

describen incluso desde la generación de un PMV (producto mínimo viable), con el que se podrá experimentar antes de salir totalmente al mercado, siendo este un producto con una funcionalidad limitada pero suficiente para ponerlo en el mercado. A este PMV será más fácil ir integrando funcionalidad en función de ir escalando la curva de adopción de producto, dónde se sabe que inicialmente serán los innovadores o los adoptadores tempranos, aquellos que busquen la solución (Greco, 2017).

En el caso de CONTPAQi, para finales de octubre de 2019, ya se cuenta con una versión candidata para su liberación, que va un poco más allá de un PMV. Este tema generó un gran debate en la organización, ya que contrario a lo establecido previamente como concepto de un PMV, se consideró que la empresa tardó en solicitar una salida anticipada que permitiera a las áreas de desarrollo y producto, la oportunidad de validar los asumidos en temas de funcionalidad, costos e infraestructura. Esta situación, a decir de los responsables de las áreas, causó incluso cierta frustración en los equipos al no ver su producto ya en el mercado siendo utilizado por el segmento. Parte de la demora en el término de esta versión, fue en gran medida por la solicitud de la Dirección y el Consejo de administración de la empresa, para contar con una versión que se pudiera equiparar a la aplicación desktop que la empresa comercializa actualmente, misión complicada considerando los 35 años de la versión en el mercado. Al final se cuenta ya con la versión lista (oct 2019), para llevarla al proceso de *go to market* que la empresa considera para liberación.

Etapas del go to market CONTPAQi

CONTPAQi siempre realiza un proceso de liberación basado en pruebas o pilotos previos con varias fases, este piloto es clave para determinar aspectos de riesgo que pudieran ser contenidos previos a la liberación.

Definición de las pruebas piloto

Se trata de la implementación de un nuevo producto de software en condiciones reales a una pequeña escala, buscando minimizar el riesgo inicial y que permita a CONTPAQi determinar si esta revisión es la solución cumple la gran mayoría de los asumidos planteados por las área de desarrollo, producto, comercial y finanzas.

Objetivo principal del piloto

A partir de contar con la revisión candidata (PMV) de parte del área de Desarrollo y Producto, tener una puesta práctica o experimentación en condiciones reales, para evaluar los principales asumidos previos a una liberación comercial masiva, pudiendo integrar aspectos que se relacionan con:

- Infraestructura

- Plataforma y licenciamiento
- Producto (funcionalidad y desempeño)
- Modelo de negocio
 - Costos
 - Precio de venta
 - Participación del canal
 - Entendimiento de reglas comerciales
 - Servicio

¿Qué no es?

- No son pruebas Alfa o Beta
- No es para validar la funcionalidad*

*Se asume que, para la funcionalidad, ya se ha realizado trabajo previo de parte de la Dirección de producto y sus *products owners*, sin embargo, también podrán generarse inputs a tomar en cuenta en el *backlog* en donde se dará la prioridad adecuada.

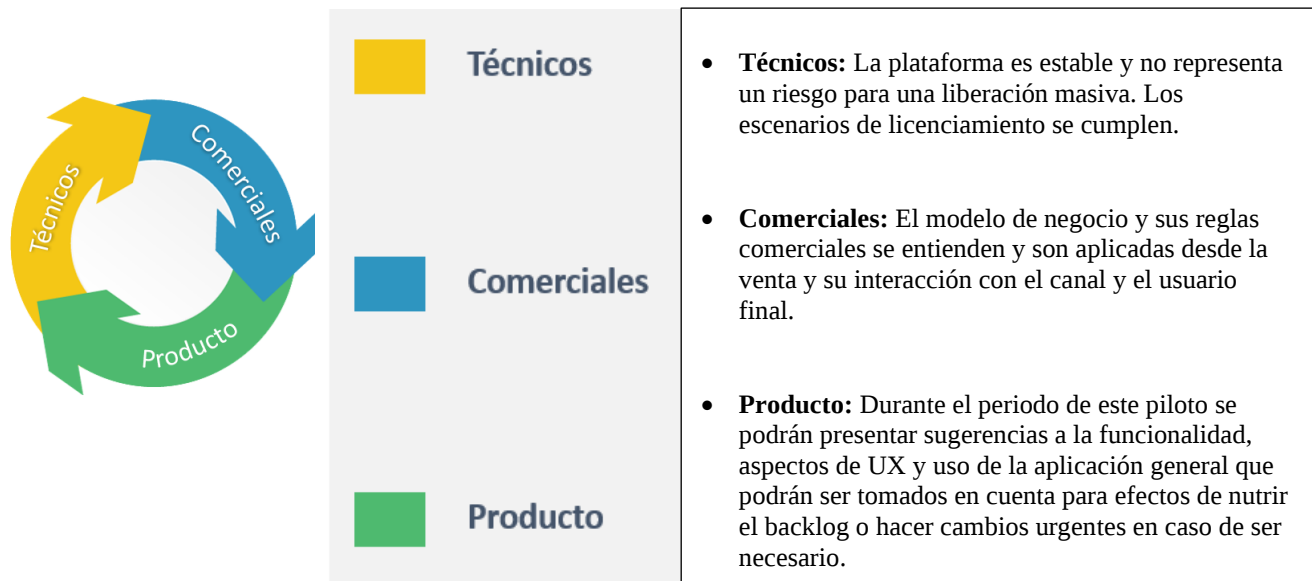
Productos involucrados

- CONTPAQi Contabilidad
- CONTPAQi Factura electrónica

Zona del piloto

Prueba a nivel nacional (Únicamente México)

Procesos y subprocesos que se pretenden validar en el piloto:



Asumidos a validar:

Asumido	Descripción	Tipo
Proceso de venta a Distribuidor	Revisar si el flujo de venta al Distribuidor es el adecuado en términos de tiempos, pasos, entendimiento del proceso a través del MarketPlace o venta en línea. Posterior a su implementación se podrá sondear si existen barreras en la compra de manera que no entorpezca la distribución del producto nube.	Comercial
Reglas comerciales	Validación sobre la aceptación y el uso de las principales reglas comerciales para el Distribuidor y usuario final: 1. Compra por parte del Distribuidor, indicando la identidad o el dato del usuario final. 2. Venta en esquema mensual vs anual. Aceptación del esquema (Percepción cualitativa y cuantitativa mediante una proporción para estimar una proyección) 3. Regla sobre solo renovación a clientes asignados al Distribuidor inicialmente.	Comercial
Asignación de prospectos	Revisar el flujo de alta de prospectos (evaluación), así como su asignación al canal de Distribución para su seguimiento y venta de los productos a evaluar.	Comercial

Aspectos de licenciamiento	Validar que las reglas de licenciamiento son claras y no entorpecen el flujo de uso del sistema: 1. Creación de ID 2. Evaluación del sistema (días gratis suficientes) 3. Activación o compra del sistema a través del Distribuidor (El sistema se habilita a partir de la compra ligada a la identidad) 4. Alta de datos de propiedad de la licencia por el usuario y cambios a la misma información. 5. Proceso de cambio de Distribuidor asignado 6. Esquema de confirmación con el usuario para los puntos 4 y 5 7. Invitación a usuarios 8. Claridad en la información de la licencia (about)	Comercial/Producto
Espacio nube	El espacio dedicado de almacenamiento (1 Gb), es adecuado. Podríamos validar que posterior a 1 mes se podría sacar un promedio entre los usuarios del piloto y proyectarlo para obtener un consumo anual.	Técnico /Comercial
Espacio nube (medición)	Dentro del producto se puede visualizar por categorías, los principales procesos que consumen el espacio en la licencia. Se validará de forma cualitativa si las categorías elegidas hacen sentido al usuario final y esto le permite tomar decisiones al respecto, como optimizar espacio o adquirir más.	Técnico /Comercial
Precio	Posterior a 1 mes de comercialización del piloto, podemos realizar un sondeo no formal para evaluar las diferentes reacciones que se han tenido con el usuario final para determinar “percepción del mercado” del precio vs el beneficio que se ofrece.	Comercial
Servicio	Validar si el modelo de servicio es el adecuado. A partir de nube se ofrecerán servicios con herramientas especiales como un chat, atendido por las mesas de servicio de CONTPAQi. Se validará con servicio la cantidad de atención por ese medio para determinar la línea base de servicio que se ofrece y si las categorías son las adecuadas.	Comercial

Ayudas integradas	Validar el aporte de las ayudas integradas en el sistema liberado durante el piloto. Esto se puede realizar mediante métricas de uso de estas y contar con la percepción del área de servicio respecto a las solicitudes más comunes que se realizan, para evaluar cómo fortalecer estas herramientas.	Producto
UX (interfaz de usuario)	Se podrá considerar en este espacio, alguna validación técnica con las herramientas adecuadas para revisar como es la experiencia del usuario durante el uso de nuestras aplicaciones. Esto ayudará a fortalecer la misma versión o preparar hacia adelante algunos ajustes en caso de ser necesario.	Producto
Valor	Se espera que, de manera orgánica, se cuenten con inputs al área de producto a manera de sugerencias. Se deberán evaluar los casos de funcionalidad que a juicio del área comercial pudiera ser una barrera de compra para poder agregar dicha funcionalidad en el top del backlog.	Producto

Requerimientos generales para iniciar la prueba

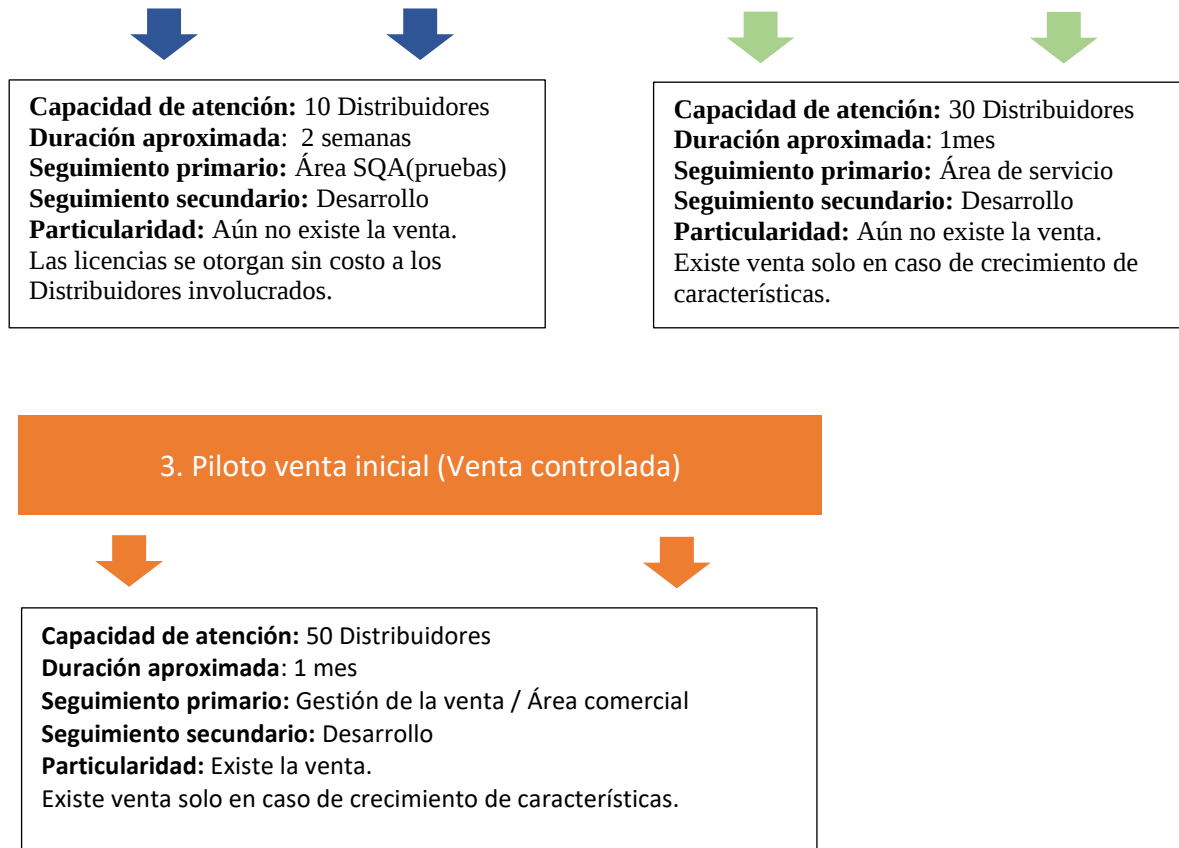
- Contar con la revisión candidata (MVP).
- Congelación de alcance previo a iniciar el piloto.
- Determinar las actividades a realizar a partir del listado de asumidos y tiempo requerido.
- Seguimiento del responsable en cada punto de la etapa a validar.
- Integración de áreas involucradas en las etapas del piloto.
(sistemas internos, gestión de la venta, servicio, producto, desarrollo)
- Plan de ajustes y tiempos a partir de validaciones por cada etapa.

Desglose de la prueba piloto

El desarrollo del piloto se lleva a cabo con el apoyo del canal de distribución y sus clientes. Ellos son aporte fundamental para el buen desempeño y generación de aspectos de cambio desde funcionales hasta técnicos. A continuación, se detallan las etapas o fases:

1. Piloto controlado

2. Piloto ampliado



A partir de estas estimaciones y acciones, se puede contar ya con un cronograma estimado de liberación, en donde además de las etapas del piloto, se consideran las acciones más relevantes que en paralelo se pueden llevar. Como se puede apreciar en el anexo 17, las actividades clave tienen que ver con la selección del grupo de Distribuidores que apoyarán en cada etapa, su capacitación y la preparación de áreas internas. Destaca también el mes de enero de 2020 como el momento en que, si todo marcha de acuerdo con el plan, se podrá contar con la primera experiencia en el mercado a través del concepto de venta controlada. Esta actividad es fundamental para el desarrollo del proyecto, ya que se estará sembrando la semilla para continuar con el cronograma en lo que respecta a la internacionalización. Si este hito no sucede o se sigue desplazando, la meta de tener un producto en el mercado global será cada vez más lejana.

4.2.1.8 SaaS onboarding o ¿Cómo subir clientes a CONTPAQi® Nube?

Independientemente a tener una liberación inicial en México, Latinoamérica o el mundo, uno de los temas de cuidado para toda empresa de SaaS, es lo relacionado a las métricas. Este tipo de métricas se consideran desde los prospectos o posibles clientes que están evaluando la aplicación, hasta los que la utilizan y puede ser que ya

no la vuelvan a utilizar o consideren no renovar. Para este fin, es importante cuidar cómo se van subiendo a la aplicación (*SaaS Onboarding*), y conocer cuál es su comportamiento para a partir de eso, poder ofrecerles aspectos que los hagan permanecer en ella.

Objetivo de considerar las métricas de SaaS

El principal punto, es el poder aprovechar la interacción de los clientes en las aplicaciones nube para obtener los datos más relevantes de su comportamiento y obtener mayor captación, retención, lealtad y “advocación”, término al que podemos referirnos con aquellos clientes que nos recomienden con otros. Estas métricas clave las debemos considerar desde antes de que sean clientes y obviamente cuando ya sean nuestros clientes. A diferencia de los sistemas desktop en donde es más complicado conocer el uso y comportamiento de las licencias de los clientes, en el ambiente de SaaS, podemos aprovechar la interacción de los posibles prospectos que están evaluando los productos desde una etapa muy temprana.

A partir de este concepto, es relativamente más fácil entender el camino del cliente desde la etapa del *awareness* o conciencia, desde antes de ser cliente. Al final, lo más relevante es tener la constancia del cliente, ya que un cliente que paga, no siempre significará un cliente leal o activo, cuando se deja de utilizar ciertas partes o funcionalidades de la aplicación, puede ser una alarma amigable de que el cliente puede ser una eventual baja de la base de datos (Bonfiglio, Alon, & Pono, 2017).

Como podemos observar en la tabla del anexo 18, existen varias etapas para la consideración de ciertas métricas, la adquisición, la adopción, la retención, la expansión y se podría agregar adicionalmente la recomendación. Esta diferenciación permite determinar por cada ciclo, cual es la parte más relevante para medir, por ejemplo, sería posible determinar un *path* o camino del cliente en el uso de la aplicación, que nos permitiría identificar que parte se utiliza o no, y con esto determinar acciones ante posibles clientes y esto puede ser determinado en una etapa de “adopción”. De la misma forma determinar para los clientes actuales, cual funcionalidad es clave para motivar su “retención” y una posible “expansión”.

Para este fin, una de las actividades clave es contar con una herramienta que ayude en la medición de estas variables a lo largo del camino del cliente. Este tipo de procesos puede ser generado dentro de la aplicación desde el mismo desarrollo de esta o puede ser contratada alguna herramienta que se incruste en el código de la misma y permite generar tableros con esta información. Algunas de las opciones son desde el mismo Google® Analytics, Hubspot®, Mixpanel® y Aptr

insic® entre otras. Para este fin, se buscará tener una herramienta como Mixpanel, que permita tener información como se muestra en el anexo 19, en donde se puedan medir el comportamiento de los prospectos y clientes, además de generar información para ligarlo posteriormente a otro sistema como Hubspot® para la generación de acciones de marketing automatizadas o *MKT automation*.

CAPÍTULO V

VIABILIDAD DEL PROYECTO

5.1 Continuidad al planteamiento del proyecto

Habiendo completado los aspectos conceptuales y de investigación desarrollados en los capítulos 2 y 3, y establecido perfectamente los tiempos y el escenario en el mercado local en el capítulo 4 como parte de los ajustes al proyecto, es ahora cuando se retoma el principal planteamiento de este trabajo recepcional:

¿Es factible comercializar el software de CONTPAQi en el mercado de Latinoamérica?

En el mismo capítulo 3, ya se han establecido algunos aspectos al respecto como conclusiones preliminares y se también se puso de manifiesto a partir de la investigación y junto con los sondeos con usuarios y entrevistas de profundidad con expertos, que la respuesta a esta cuestión puede ser más contundente a partir recordar que existen los siguientes criterios que respaldan el proyecto:

- Existe una problemática de mercado en el que CONTPAQi® no está creciendo a la velocidad de sus competidores ante el mercado de la nube (local e internacional).
- El consumo de nube en la categoría de SaaS ha crecido en los últimos años.
- Las condiciones económicas al menos de algunos países en Latinoamérica son propicias para hacer negocio en la nube.
- Existen las condiciones para buscar alguna alianza comercial en mercados específicos como Colombia.
- A partir de los sondeos y entrevistas de profundidad se considera que la oportunidad no es tan ajena y que se pueden aprovechar las condiciones de mercado para una eventual internacionalización.

Con tal información planteada en los puntos previos, se puede establecer que existen las condiciones para retomar el proyecto desde el punto de sí encontrar la factibilidad de comercialización de este tipo de software en las latitudes mencionadas, permitiendo entonces tener continuidad en el planteamiento de este proyecto, aspecto necesario y fundamental para el desarrollo de los temas siguientes.

5.2 Prueba de mercado en el extranjero

De acuerdo con el cronograma presentado desde el capítulo 2, a partir de la liberación de la aplicación en el mercado mexicano, la empresa está lista para la eventual participación en mercados internacionales. Como se planteó en el capítulo 3, se determinó un marco conceptual para poder determinar la forma de entrar al mercado de Latinoamérica, y este es a través de una prueba de mercado, siendo Colombia

el país de interés para este fin, como nuestro mercado estándar de prueba. Para lograr este grupo de asumidos, es fundamental antes determinar cómo será el esquema de incursión en el país de interés.

5.2.1 Estrategia de comercialización

Hemos determinado previamente la importancia de especificar la manera en la que la empresa CONTPAQi deberá entrar al mercado de Latinoamérica, situación que se habrá de validar a través de una prueba de mercado. Para este fin, es imprescindible encontrar el mejor camino:

- Entrada natural (directa como marca CONTPAQi Latinoamérica)
- Alianza estratégica como empresa conjunta (Joint Venture),
- Franquicias
- Adquisición de empresa local

5.2.2 Alianza estratégica como opción de ingreso

Dentro de los márgenes de las alianzas estratégicas, es posible encontrar un subgrupo en donde se especifique los alcances de esta alianza. Pudiera ser desde la creación de una empresa conjunta con un producto nuevo que permita a ambas empresas beneficiarse de los activos, conocimientos y *know how* de ambas partes o simplemente un acuerdo que permita a ambos beneficiarse de ciertos recursos para fin de incrementar sus ventas. (Fernández, 2013).

5.2.2.1 Relevancia de las alianzas con empresas locales

Para el caso de CONTPAQi, es importante considerar que en el país de prueba, ya existen ofertas y opciones posicionadas en el mercado. Como pudimos ver en el capítulo 3, las encuestas y sondeos detallados en el anexo 6, refieren a la necesidad de entender un cierto respaldo y/o experiencia, no necesariamente como una marca local, pero si con un despliegue importante de información, lo que le puede dar a la marca un poco de respaldo en el país. Si bien las entrevistas con los expertos de TI en este proyecto nos muestran en su mayoría que en el mundo global lo que cuenta es el respaldo de un buen producto y el mismo posicionamiento global como tal, siempre será relevante contar con aliados locales que te permitan llegar fácilmente al segmento y permear el conocimiento del mercado en general.

Si bien, al tener el producto en la nube se entiende que este será global y que con esto sería factible entrar a mercados prácticamente en todo el mundo, es importante considerar la forma de hacerlo. Para esto es

necesario montar campañas, contar con canales locales, plan de medios, etc, por lo que dentro de los objetivos de la compañía, el esquema que mayormente resuena es el de buscar una alianza estratégica con alguna empresa de software que ya esté posicionada en el mercado colombiano.

De acuerdo con una entrevista adicional que se realizó con René Torres, presidente del Consejo de Administración de CONTPAQi, en la actualidad, ya se tienen pláticas con una empresa colombiana de la cual se omitirá el nombre por temas de privacidad así solicitados por el directivo. Dicha empresa, cuenta con más de 30 años de experiencia en software de gestión empresarial en Colombia y actualmente cuentan con un sistema administrativo (facturación) 100% en la nube.

Desde el punto de vista de René Torres, todo parece indicar que se perfila a futuro una posible alianza con dicha empresa buscando que:

CONTPAQi proporcione	Empresa en Colombia proporcione
• <i>Know how</i> en temas de factura electrónica, más de 14 años de experiencia.	• Producto de facturación listo en la nube orientado para Micro y pequeñas empresas.
• <i>Know how</i> en temas de regulación fiscal con sus sistema contable con 35 años de experiencia en el mercado mexicano.	• Contacto con las principales cámaras y asociaciones del país.
• Facilidad de incrementar la suite de productos, en conjunto con aplicaciones para administración comercial, nóminas y flujo de efectivo y orientadas a un sector de mayor tamaño (pequeñas y medianas empresas).	• Experiencia de <i>on boarding</i> (inducción) en nube. Situación que para CONTPAQi es totalmente nuevo.
• Experiencia en temas contables y fiscales.	• Experiencia en esquema de comercialización en nube.
• Experiencia de manejo de canal de Distribución. No es común en la nube, pero puede ayudar al despliegue para productos de mayor implementación.	

Esquema de colaboración económica

A partir de conocer este tipo de colaboración, se establece que tanto costos como utilidades serán compartidas en un 50%, información que será de consideración al momento de plantear el escenario financiero del proyecto de lanzamiento en Colombia.

Adicionalmente, como parte de los insumos de dicha entrevista con el directivo de CONTPAQi, se puede establecer que el mejor camino para CONTPAQi es contar con esta alianza estratégica en Colombia y posteriormente buscar hacer lo mismo en otros países como Chile y Argentina, buscando ampliar su alianza para convertirse a futuro como un “unicornio del software administrativo en la nube en Latinoamérica”.

En lo concerniente a la prueba de mercado esperada, se tendría que trabajar en conjunto para poder determinar varios accionables como pueden ser:

1. Determinar el desarrollo y crecimiento del portafolio de productos nube en conjunto entre ambas empresas.
2. Determinación de objetivos y proyecciones numéricas.
3. Determinar si será creada una nueva entidad de marca.
4. Establecer aspectos contractuales, comerciales y financieros.
5. Determinar los aspectos o convenios que requieran capital (inversión) en conjunto.

Estos son solo algunos de los puntos para ver en el horizonte y son determinantes para el éxito del proyecto, ya que determinarán el vínculo que exista entre las 2 empresas (Del prado, 2012).

Propuesta del proyecto

La mayoría de los puntos de partida vertidos en los temas previos, han sido generados a partir de una idea o visión del equipo directivo de CONTPAQi, sin embargo es responsabilidad de este proyecto que independientemente a dicha visión, como parte formal de este documento se emita una recomendación de participación en esta aventura comercial, siendo de la siguiente manera:

- Alianza estratégica con empresa local
- Liberación de un producto o plataforma de soluciones a desarrollarse y comercializarse en conjunto en Colombia (nueva marca bajo el cobijo de la marca local)

Por lo anterior, queda establecido entonces que la prueba de mercado se realizará en Colombia a través de un producto que surgirá como resultado de la alianza entre las 2 empresas.

5.2.3 Objetivos esperado con el proyecto

Es adecuado establecer qué es lo que la empresa espera del proyecto, y si es posible con indicadores y números claros, mucho mejor. Desde luego desde que se plantea una aventura de este tipo, existen proyecciones mentales y sueños por cumplir, por lo tanto vale la pena plasmarlos. Incluso, el tema de la internacionalización ha empujado a que se establezcan objetivos de lanzamiento y crecimiento con las aplicaciones nube también en México.

- *Incrementar la participación del 12% al 15% en RFC del SAT en 2020 en el mercado nacional.*
- *Migrar al 50% de la base instalada de desktop a nube para 2022 en el mercado nacional.*
- *Tener un crecimiento del 10% al 15% en la venta de productos nuevos con la inclusión en Colombia para 2021.*

5.2.4 Modelo de negocio para Latinoamérica

El siguiente paso a seguir, es determinar el mejor camino y estrategia a través de un modelo de negocio innovador, que permita a CONTPAQi en conjunto con su alianza, llegar y arrebatar de manera contundente.

Para poder lograr tan ambiciosa meta, deberíamos nuevamente referirnos a un esquema de modelo de negocio innovador. ¿Cómo lograr tal objetivo? Sabemos que hoy en día existen un sinnúmero de lecturas acerca de la innovación en el modelo de negocios, siendo la estructura más conocida el modelo canvas de Osterwalder. Sin embargo, los modelos de negocio pueden ser tan detallados e innovadores como los negocios los requieran y decidan utilizar (Gassmann, Frankenberger, & Csik, 2014).

5.2.4.1 Propuesta de ajuste al modelo de negocio

Generalmente la división principal siempre estará entre lo que ofrece la empresa como oferta de valor y los recursos logísticos y operativos para llevar a cabo dicha empresa. Para efectos de generar algo diferente en este proyecto, se recomienda generar un modelo de negocio a la medida de la necesidad, que pretende auxiliar en tiempos actuales de gran competencia y necesidad de diferenciación. Un elemento clave es el nivel de innovación, disrupción y magnificación de todos los recursos que suman a la oferta de valor. La propuesta de modelo de negocio se divide en 4 segmentos:

- Oferta de valor y experiencia

- Multiplicadores de valor
- Estrategia base
- Factibilidad y Rentabilidad

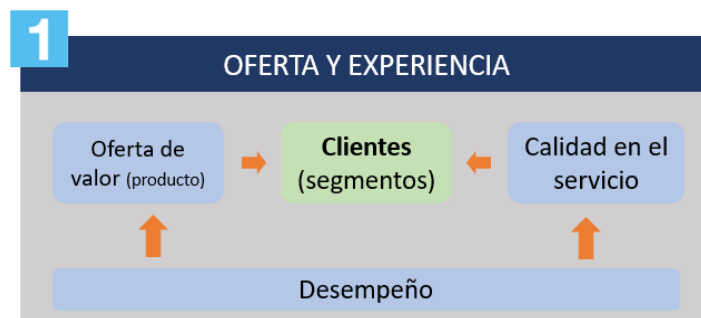


Propuesta de innovación en el modelo de negocio CONTPAQi Nube Global. Sam Pérez

Para efectos de clarificar y dejar en un buen entendido este modelo, se detallan los aspectos conceptuales de cada uno de los 4 elementos, que posteriormente serán presentados como parte de la propuesta de producto para el mercado colombiano.

1. Oferta de valor y experiencia

Este bloque, define todos aquellos aspectos que por sí solos, entregan valor al cliente a partir de nuestro producto o servicio y descansan en la base del bueno o mal desempeño que podamos entregar al cliente.



Oferta de valor (Producto o servicio)

Es el bien que ofrecemos o comercializamos a nuestros clientes para que puedan cumplir con sus objetivos de realizar el trabajo que requiere o el famoso “*get the job done*”. Bajo este bloque es claro que se ofrecerá un producto que cumplirá con las expectativas del cliente, aquellas sentadas desde la visión de la empresa y los aspectos clave que surgieron a partir de los estudios y la información recabada. Es a partir de esa información que sabemos que la gente espera un producto que cumpla con las necesidades principales y que lo haga de una forma segura, brindando toda la flexibilidad y movilidad que la nube puede dar. Por lo anterior un enunciado que puede representar lo anterior es:

*“Productos extraordinarios para la gestión empresarial en la nube con alcance global,
total disponibilidad y servicio excepcional con altos estándares de seguridad”*

“Suite de productos en la nube que apoyan a la productividad de las empresas”

Las ofertas de valor nunca funcionan solas, la impresión al cliente se conforma con la conjunción de cada uno de los bloques que se detallan más adelante dentro del modelo de negocio, por lo que al final de esta explicación conceptual, se podrá percibir a detalle los elementos que harán de esta propuesta una propuesta diferente y con amplias posibilidades de competir.

Clientes-segmento

Este responde de forma muy ligada al anterior y lo hace claramente con: ¿quién es o quiénes son mis clientes? ¿en dónde están ubicados? ¿cuántos son? ¿de qué tamaño es la oportunidad? El segmento deberá quedar claramente establecido en función de la alianza. Si bien la empresa candidata ya cuenta con un segmento definido (microempresas y autónomos), la experiencia en el trato con empresa pequeñas y medianas que aportará CONTPAQi, ampliarán el foco del mercado. Ante esta aseveración el segmento se complementa y se presenta de forma similar al que se tiene en México con algunas adhesiones:

- *Contadores Independientes y despachos contables.*
- *Empresas con necesidad de llevar la gestión contable de forma independiente .*
- *Microempresarios y autónomos que solo necesitan para cumplir requisitos fiscales (facturación, impuestos).*

- *Empresas de alta dispersión (necesidades de gestión empresarial: contabilidad, administración comercial, nóminas, flujo de efectivo).*

Segmento y el tamaño de la oportunidad

En Colombia existen más de 1.6 millones de empresas de acuerdo con el directorio de empresas que maneja el portal web Economía aplicada. De estas, el 93% son micro empresas (¿Cuántas empresas hay en Colombia?, 2019), grupo al que está orientado el nuevo segmento que se pretende captar a través de esta alianza con la empresa colombiana. Adicionalmente, de acuerdo con el mismo portal, en Colombia se están generando cada año alrededor de 303 mil empresas, de las cuales el 76% son personas naturales. Tan solo entre enero y septiembre de 2019, se crearon 259 mil empresas, lo que estima que para el cierre de año se superará la cifra de las 300 mil. De este grupo de empresas nuevas, cerca de 100 mil son comercios, giro que naturalmente requiere apoyo en la gestión empresarial y comercial, principalmente por la obligación de reportar digitalmente sus operaciones corrientes, por lo que el tamaño de la probable oportunidad es bastante amplio de cara al segmento al que orientaremos la nueva aplicación global, aunque también debemos considerar que existe un alto cierre de unidades o empresas.

Servicio de calidad

En el contacto que tengo con mis clientes, ¿Estoy cumpliendo las expectativas de servicio? Un punto clave en este modelo, no solo será el producto o servicio, también la forma como el cliente es atendido y sus dudas o inquietudes solucionadas. Implica todos los medios de contacto con mi cliente.

En este sector, se ha definido en CONTPAQi para el mercado mexicano, algunos aspectos de relación con los clientes que se pueden transferir a esta parte del modelo global. La atención inmediata será clave en la buena impresión que una empresa foránea deberá presentar, por lo que los medios de contacto digitales además de los tradicionales deberán estar presentes. Si bien se retomará la parte del canal como tema separado de este bloque, la parte de contar con consultores certificados ayudará a tener una mayor confianza con los clientes y cobertura con el tema de servicio. Algunos elementos de la propuesta serán:

- *Mesas de servicio virtuales (chat) con consultores certificados a lo largo del país.*
- *Foros de servicio con atención global y regional.*
- *Ayudas interactivas dentro de la aplicación (tutoriales y manuales digitales).*

Desempeño

La clave y la base de la buena experiencia del segmento, será el nivel de desempeño que pueda proporcionar la aplicación. Esto deberá ser visto como el performance o calidad del producto y atención de servicio ofrecido. Deberán existir indicadores clave para medir esta variable.

Si bien uno de los elementos que determinarán el buen goce del producto será que además de que haga lo que dice, lo haga bien y sin problemas técnicos, aspectos que antes de una liberación se deberán pulir por parte del equipo de desarrollo. Es bien dicho que un programa de tecnología y especialmente de software, es casi imposible que tenga cero defectos en su liberación, ya que aún con ambientes de pruebas y pilotos, nunca se pueden cubrir todos los escenarios y eventos que pueden presentarse en la vida real. Los grandes del software como Microsoft, SAP, Oracle nos lo han hecho ver a lo largo del tiempo y es precisamente el tiempo en el mercado el que ayudará a pulir un producto en temas de desempeño y calidad. Para este fin valdrá la pena contar con elementos que permitan que el segmento califique este aspecto una vez en el mercado, por lo que aprovechando el peso de las masas o “*crowd sourcing*”, es posible que esa curva de perfección sea marcada por los mismos usuarios. En concreto en este bloque se pretende contar con:

Una comunidad de usuarios encargada de reportar los defectos de manera ágil y objetiva, situación que incluso podrá generar beneficios en los interesados como vigencia adicional en su licencia, descuento en su siguiente versión o simplemente ser de los primeros en probar nuevas funcionalidades, lo que suma a tener adoptadores tempranos que al final con el reconocimiento de la marca hacia ellos, genera mayor lealtad.

2. Multiplicadores de valor

Ahora ya no es suficiente contar con un segmento claro y un producto bien definido, nuestra oferta requiere contar con elementos clave que puedan magnificar su valor, de manera que podamos ser absolutamente competitivos.



Ecosistema/Plataforma

Hoy en día ya no se puede competir producto vs producto, es fundamental poder crear un ecosistema que nos prevea de barreras de salida o que simplemente haga más atractiva nuestra oferta. ¿Qué elementos adicionales tiene mi producto o servicio? ¿Qué otras alianzas y convenios tengo? ¿Por qué sería difícil que mis clientes siquiera vean otras marcas?

La diferencia entre la percepción de valor del producto reside en crear esta plataforma que ofrezca diferentes elementos de crecimiento a los clientes. Todos los productos como tal competirán contra eso, otro producto probablemente de similares características. Existen casos de estudio como las cadenas hoteleras vs Airbnb, en donde este cuenta con una cantidad mayor de cuartos para rentar en el mundo que los grandes como Hilton y Marriott (D. Rogers, 2016), y también el caso de los taxistas comunes vs Uber y Didi. En ambos ejemplos encontramos situaciones donde la creación de una plataforma hace que los usuarios de estos servicios perciban un valor de diferenciación enorme.

Para el caso de este proyecto podemos tomar como ejemplos a Zoho software y Salesforce software, ambas de California en el Silicon Valley y ejemplo de la creación de una plataforma donde a partir de la tecnología, es posible generar desarrollos que envuelven a su producto en valor y ofrecen alternativas de uso a sus clientes, generando altas barreras de salida e importantes obstáculos para ser alcanzados por la competencia. En el caso de CONTPAQi Global, se pretende realizar esta plataforma a partir de contar con servicios y productos o aplicaciones ligadas al corazón de este.

Servicio: Comunidad de Contadores al servicio de la comunidad global. En esta y desde la misma aplicación, un usuario podría solicitar el servicio de Contadores o Despachos detectados por GPS. Estos servicios pueden ser valorados y calificados.

Producto extendido: Comunidad de Desarrolladores que utilizan los recursos que la empresa pone a su disposición a partir de sus propias APIs que facilitan el desarrollo.

Marketplace: Será el lugar donde los servicios y las aplicaciones podrán ser consultadas y adquiridas para adherirse como un bloque más a la aplicación, creando así la plataforma o ecosistema CONTPAQi Global.

Nivel de disrupción

¿Cuál es mi nivel de disrupción en el mercado? En un mercado tan competitivo, en ocasiones los elementos que hacen la diferencia pueden estar ligados a que tan diferente presento mi oferta. ¿Cuentas con diferencias significativas “llamativas” a los ojos del cliente? Obviamente la disrupción sola no sirve absolutamente de nada, siempre deberá estar acompañada de una oferta de valor clara.

Generalmente la disrupción puede encontrarse en la forma como el producto se ofrece al cliente. En el caso de CONTRAQi en su ambiente desktop, en 2010 lanzó la oferta de facturación electrónica que requería el timbrado del SAT ofrecido por las marcas generalmente, como paquetes de timbres con distintos costos, a lo que la empresa respondió con un modelo donde el costo solamente era de la aplicación y el timbrado se ha ofrecido desde entonces como un elemento totalmente gratuito, situación que además de una excelente aplicación le trajo grandes cantidades de mercado. Para el caso del producto en Colombia, la disrupción estará en el valor de entrada fácil para los clientes y la forma de pagar:

Esquema Premium⁵, donde puedes utilizar las aplicaciones de forma gratuita para siempre, esperando que posteriormente el cliente adquiera alguna aplicación con costo o crezca la funcionalidad Premium con costo.

Componentes de innovación

De la misma forma que los elementos de disrupción, hoy en día los consumidores valoran productos o servicios que traigan consigo nuevas formas de satisfacer sus necesidades. Existirán muchos otros productos que resuelven las necesidades del segmento, sin embargo en este bloque se deberán visualizar los componentes que puedan hacerlo de formas inteligentes, económicas, tecnológicas e incluso, divertidas.

Para este bloque la tecnología y las tendencias de la web jugarán un rol clave. Parte de lo mostrado en el bloque de la experiencia ayudarán a que esto suceda, sin embargo aquí se puede ampliar el panorama con funcionalidad específica. A continuación se listan elementos funcionales que pueden generar un WOW entre los clientes y que no tienen otros productos del segmento de SaaS.

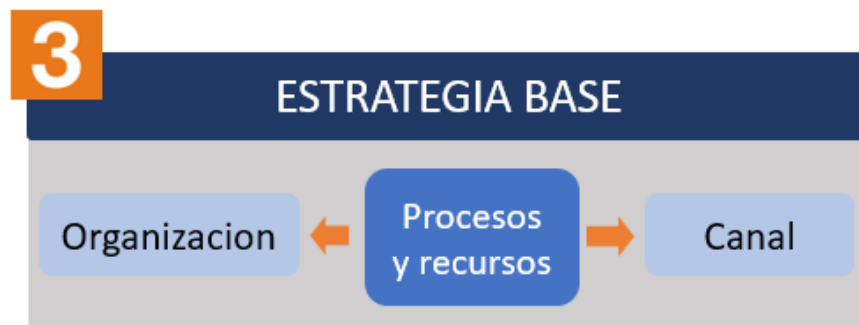
- *Inteligencia artificial que permita identificar los últimos movimientos del cliente y sugiera operaciones.*

⁵ Premium. Esquema de venta en donde puedes ofrecer sin costo ciertas características de un producto o servicio, esperando que posteriormente el cliente crezca en el esquema pagando alguna versión superior.

- *Captura a través de la voz con un asistente virtual. “Busca la póliza que contenga importes mayores a \$ 1,000 USD”, “Genera reporte de ventas del mes en curso”.*
- *Notificaciones proactivas ante errores. Te avisa en caso de que un balance esté descuadrado o si a una factura le faltó algún dato fiscal importante que podría hacerla inválida.*
- *Indicadores de desempeño vs otras empresas del mismo giro. A través del big data, generar indicadores económicos en donde la empresa se pueda tener referencias.*
- *Información de subutilización de producto. El sistema puede generar informes de uso e indicar al cliente de nuevos elementos o secciones que podrían ayudarlo a ser más productivo.*

3. Estrategia base

Si bien el modelo de negocio y la estrategia pueden ser conceptos diferentes, buscan objetivos similares. Por lo anterior, en este modelo resulta fundamental clarificar una estrategia base o general de la empresa, que pueda ser transferida a partir de los procesos clave de la empresa, a los principales actores del negocio (organización y canal).



Procesos y recursos

Esta parte del modelo refleja todos los aspectos clave para el desarrollo de la organización: procesos internos, procesos comerciales, procesos operativos, procesos y recursos clave. Resulta fundamental que además de su definición, sean bien transferidos a los participantes de este bloque. Este segmento resultará fundamental para la aventura colombiana, ya que determinará aspectos estratégicos que en conjunto se deberán clarificar, por ejemplo:

- *Espacio para el proyecto CONTPAQi Global en el corporativo colombiano.*
- *Indicadores de éxito del proyecto en conjunto.*
- *Inversión inicial de ambas empresas para la comercialización*
- *Contar con la certificación como proveedor tecnológico de facturación. Este esquema es autorizado por el DIAN, organismo de fiscalización en Colombia.*

Organización

La parte que lleva a cabo y que opera. Los colaboradores son parte fundamental en este bloque. Deben asimilar los recursos y operar bien los procesos. De la misma forma que importan los procesos, la organización es punto medular de la alianza, por lo tanto deberá estimarse:

- *Líder del proyecto de internacionalización*
- *Personal administrativo México-Colombia*
- *Personal de ventas Colombia*
- *Enlace técnico*
- *Metodología de trabajo para el desarrollo de las nuevas aplicaciones en conjunto*

Canal

Este bloque responde a las preguntas siguientes: ¿cómo haré llegar el producto a mis clientes? ¿venta directa o intermediarios? ¿web? ¿cuál es la forma como mis clientes desean ser contactados? Parte fundamental de la cadena de valor. En el proyecto resulta clave llevar la experiencia mexicana y adoptar la experiencia de venta actual de la empresa colombiana.

- *Definición de niveles de canal Colombia.*
- *Programa de apertura de canal de Distribución en Colombia.*
- *Esquema de venta y compensación Colombia.*
- *Explotar la venta por medios digitales dentro de la aplicación y en el MarketPlace.*

- *Programa de referidos. Aprovechar la comunidad para generar un esquema de growth hacking⁶ y esquemas de recomendación en donde ganas beneficios por generar comentarios o referir prospectos para el producto.*
- *Coordinación de la Convención internacional de Partners*

Sobre este último punto, una de las actividades clave que determinan el modelo de internacionalización, es la Convención de partners de CONTPAQi a celebrarse en tierras colombianas.

Convención Nacional CONTPAQi® Colombia

Uno de los eventos clave de la empresa este 2019 que la acercará a la internacionalización, será la 15va. Convención de Distribuidores CONTPAQi a celebrarse en Cartagena de Indias en Colombia. Evento que celebra los 35 años de la empresa. Con este evento en donde participarán más de 350 Distribuidores, se espera abrir la visión a los mismos Distribuidores, personal y accionistas, de la próxima misión de la empresa. A dicho evento se invitará también a los empresarios principales del probable socio colombiano, para que de primera mano conozca el peso de la empresa en tierras ajenas.

Para dicho evento se tienen considerados los días del 27 de noviembre al 1 de diciembre, con el tema Familia CONTPAQi, el cual se cataloga como un capítulo donde se vivirá a flor de piel la sabrosura de la familia CONTPAQi («Familia Contpaqi—15va Convención de Distribuidores», 2019).

4. Factibilidad / Rentabilidad

Parte súper fundamental del modelo, sin este análisis fino, no tiene caso seguir adelante. Debe existir certeza y claridad de la viabilidad del negocio.



⁶ Esquema de acciones y estrategias de mercadotecnia que ayudan a generar contactos o prospectos a partir de programación dentro de las aplicaciones («Qué es el Growth Hacking y por qué es básico en tu empresa», 2016)

Modelo de costos

¿Cuál será el costo? ¿ya están considerados los costos fijos, variables, ocultos? Esta parte fina es relevante antes de echar a andar las campanas. En el esquema de alianza comercial, adicionalmente debemos considerar los costos comunes y la participación de cada parte. Como se mencionó previamente, este esquema será considerado por mitad. Dentro del costo más fuerte a considerar, está el costo de infraestructura en la nube, situación que ya fue cubierta en el desarrollo del capítulo 4 de este proyecto. Por lo tanto los elementos a considerar son:

- *Inversión tecnológica: Infraestructura local que se generó antes del lanzamiento.*
- *Gastos de ventas: Infraestructura necesaria para el desarrollo del proyecto actual.*
- *Gastos operativos:*
 - *Costo de adquisición de clientes*
 - *Gastos de venta*
 - *Gastos administrativos*
 - *Gastos fijos*
 - *Soporte técnico*

Modelo de ingresos

Ligado al modelo de costos. ¿Cómo se venderá mi producto/servicio? ¿Cuáles serán las fuentes de ingreso? ¿Cómo podrían pagar mis clientes? En este esquema debemos considerar el tener de la misma forma que en CONTPAQi México, un esquema de venta de 3 niveles más un esquema o entrada fácil. Adicionalmente habrá elementos de ingresos por consumo de APIS y comisión por venta de productos de terceros.

- *Esquema de venta con modelo Premium*
- *Venta de suscripción mensual y anual*
- *Ingresos por venta de espacio en el Marketplace*
- *Ingresos por consumo de APIS de desarrollo*

Precios vs competencia

Es importante revisar el esquema de precios vs la competencia en Colombia para determinar desde este punto, como estamos al respecto al mercado ya establecido.

Marca	Precio
Zoho	\$ 9.00
Quickbooks	\$ 15.00
Proyecto CONTPAQi Global	\$ 24.90
Alegra	\$ 25.00
Softland	\$ 26.81
Siigo	\$ 27.10
Nubox	\$ 29.81
Defontana	\$ 49.00

En la tabla se muestran los principales competidores de acuerdo con una revisión de precios (noviembre 2019), en dónde ya se muestra la primer propuesta de precios del producto CONTPAQi global. Los criterios en la revisión de precios son los siguientes:

- Precios en US dólares
- Esquema mensual
- Nivel más bajo de producto con costo (no se incluyen ejemplos Premium)
- Mínimo Facturación más otro elemento (contabilidad, nóminas, flujo de efectivo)

Para poder contar con una comparación más adecuada, se presenta la siguiente tabla en donde se revisa también, la percepción de valor de acuerdo con criterios que las mismas marcas ofrecen en su página web. En el eje horizontal se puede observar la variable de precios mostrada en la tabla anterior y en el eje vertical la funcionalidad. La intención de la marca Global del proyecto es posicionarse con un alcance superior al resto pero a un precio muy competitivo, lo que le permitiría de entrada competir con precio y valor. También es evidente que existen marcas internacionales como Zoho y Quickbooks que tienen una estrategia muy fuerte de precio bajo, lo que tendremos que tomar en cuenta, ya que este proyecto puede verse reflejado en esas empresas, que al no poder penetrar con valor, recurren a estrategias agresivas y puramente de precio.



Tabla de precio vs valor de la competencia en Colombia. Noviembre 2019

Con todos los elementos antes mostrados, contamos con un esquema diferente, innovador y disruptivo que puede hacer la diferencia en la estrategia de entrada a un país como Colombia. Sobra decir, que estos elementos también deberán considerarse en paralelo en el mercado mexicano.

5.2.5 Modelo financiero del proyecto

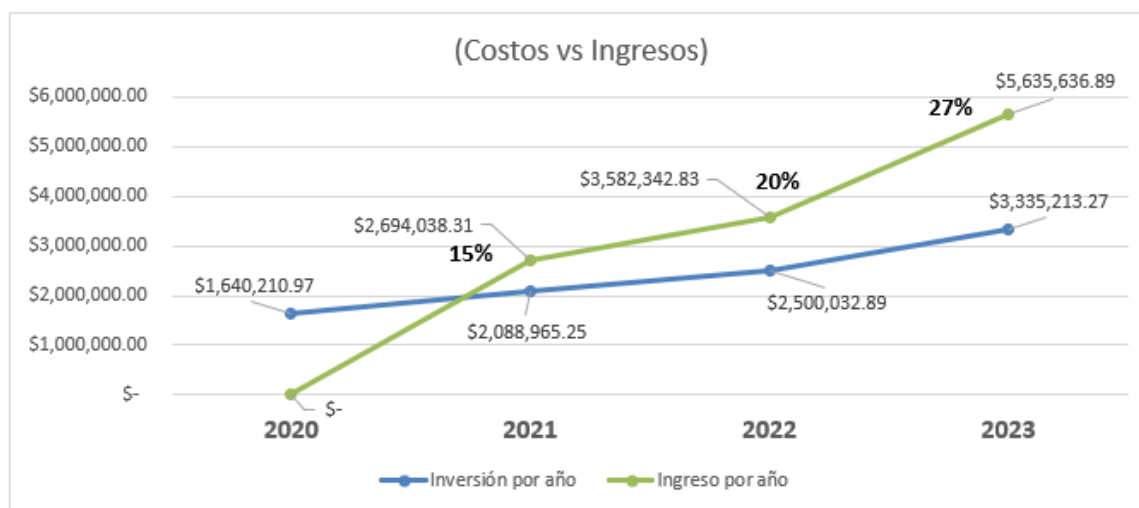
Para concluir, es necesario presentar los datos duros del proyecto. Para este fin se presenta un estado de resultados proforma en el que se muestran números modificados por efectos de privacidad, sin embargo se muestran los porcentajes de gasto y utilidad que pudieran esperarse de acuerdo con las cifras de costo actual y los precios de venta promedio esperados. Estos datos son solamente como ejercicio del proyecto CONTRPAQi Nube global, y son estos montos (gastos, ingresos y utilidad) los que serán compartidos de acuerdo con lo planteado en los puntos de la alianza comercial.

En la siguiente table, se muestran los datos relacionados al 2020, 2021, 2022, 2023 en un estado de resultados proforma. Si bien el producto no se comenzará a comercializar en el 2020, si existirán gastos tecnológicos y comerciales en preparación al 2021, por lo que vale la pena observarlo desde este punto.

Modelo Financiero CONTPAQi Nube Global					
Ingresos	Suscripciones CONTPAQi Nube	2020	2021	2022	2023
		\$ -	\$ 1,456,236.92	\$ 1,747,484.31	\$ 2,621,226.46
	Renovación suscripciones	\$ -	\$ 1,164,989.54	\$ 1,397,987.45	\$ 2,096,981.17
	Otros ingresos (Market place, Apls)	\$ -	\$ 72,811.85	\$ 436,871.08	\$ 917,429.26
	Total	\$ -	\$ 2,694,038.31	\$ 3,582,342.83	\$ 5,635,636.89
Gasto de ventas (preparación tecnológica)	Infraestructura tecnológica	\$ 794,580.20	\$ 993,225.25	\$ 1,309,885.40	\$ 2,062,814.60
	Personal	\$ 51,230.77	\$ 58,915.38	\$ 67,752.69	\$ 77,915.60
	Total	\$ 845,810.97	\$ 1,052,140.63	\$ 1,377,638.09	\$ 2,140,730.20
Gastos operativos	Costo de adquisición de clientes (MKT)	\$ -	\$ 535,753.85	\$ 570,643.62	\$ 587,262.46
	Otros gastos (Ventas)	\$ 794,400.00	\$ 397,200.00	\$ 436,920.00	\$ 480,612.00
	Gastos administrativos	\$ -	\$ 86,824.62	\$ 95,137.85	\$ 104,263.94
	Gastos fijos (luz, internet, teléfono)	\$ -	\$ 1,661.54	\$ 1,744.62	\$ 1,831.85
	Soporte técnico	\$ -	\$ 15,384.62	\$ 17,948.72	\$ 20,512.82
	Total	\$ 794,400.00	\$ 1,036,824.62	\$ 1,122,394.79	\$ 1,194,483.07
Total ingresos		\$ -	\$ 2,694,038.31	\$ 3,582,342.83	\$ 5,635,636.89
Total gastos		\$ 1,640,210.97	\$ 2,088,965.25	\$ 2,500,032.89	\$ 3,335,213.27
Margen de operativo (\$)		-\$ 1,640,210.97	\$ 605,073.06	\$ 1,082,309.94	\$ 2,300,423.63
Margen operativo (%)		0%	22%	30%	41%
Impuestos (aproximado 35%)		\$ -	\$ 211,775.57	\$ 378,808.48	\$ 805,148.27
Utilidad neta		-\$ 1,640,210.97	\$ 393,297.49	\$ 703,501.46	\$ 1,495,275.36
Margen de utilidad		0%	15%	20%	27%

Estado proforma de resultados del proyecto CONTPAQi nube global.

Puede apreciarse también en la siguiente grafica que el primer año cumpliría apenas con un margen de utilidad del 15%, el cual irá creciendo al incrementar los ingresos por temas de Marketplace e ingresos de consumo de APIS, pieza fundamental para la creación de la plataforma y ecosistema CONTPAQi.



Gráfica a 3 años del proyecto CONTPAQi nube global.

Los criterios para la obtención del ingreso por venta de suscripciones, está basado en los siguientes supuestos:

- Tamaño del mercado (empresas micro y pequeñas empresas) 1.6 millones de empresas
- Meta de participación: 10% del total de empresas en un lapso de 3 años. 148,800 empresas
- Del total de la oportunidad se pretende captar:
 - El primer año 2021, el 25% de las unidades. 37.200

- *El segundo año 2022, el 30% de las unidades. 44,640*
- *El tercer año 2023, el 45% de las unidades. 66,960*
- Se considera un 80% de renovación anual
- Mix de venta: Venta mensual. 40% / Venta anual 60%

Este ejercicio está realizado de manera independiente al crecimiento de empresas de forma anual que se presentaron en los datos del segmento y los porcentajes de adopción son asumidos de acuerdo con criterios de la propia empresa y se consideran conservadores.

Conclusiones

A lo largo de este proyecto (2017-2019), hemos podido ser testigos del crecimiento en el consumo de productos nube. Sabemos que cada vez más empresas buscan encontrar formas de optimizar sus recursos y ser más productivas, por lo que en tiempo real este proyecto fue testigo de que como con el pasar de los años, el riesgo de perder mercado o no aprovechar las tendencias tecnológicas estuvo latente.

Sin embargo, hemos de percibir que el crecimiento de la empresa CONTPAQi no se vio afectado con tan solo vender productos desktop, por lo que también es válido mencionar que los efectos que se visionaron por las grandes empresas consultoras no han sido del todo acertados. No con esto quiere decir que la oportunidad no existe y que el riesgo no es para tenerlo como parte del concepto mencionado de supervivencia, pero si podemos decir que la adopción de las empresas ante este tipo de tecnologías ha sido precavida o cauta, principalmente por los temas vistos como seguridad y disponibilidad de la información, aspectos a considerar en la oferta de valor.

Una afirmación importante después del desarrollo de este proyecto es que probablemente la empresa CONTPAQi se tardó en tener una estrategia en mente de internacionalización, situación que justificó la intervención, sin embargo el lento camino para el desarrollo del proyecto local, parece que le da más peso al análisis, riesgos y valorar todas las aristas, ya que como puede pasar con muchas empresas, en proyectos costosos se les diluye la vida.

En términos de la información recabada, la oportunidad está latente. Existen los mercados con las condiciones macro y microeconómicas, por lo que el verdadero trabajo y que será el que hará la diferencia, es la forma de llegar. Afortunadamente para CONTPAQi, la globalización y el contar con la información y los contactos adecuados, hace que este tipo de apuestas sea más fácil que hace algunos años.

Lo que es muy claro es que en este proyecto CONTPAQi no será pionero como ha sido a lo largo de su 35 años de existencia, lo que trae ventajas y desventajas. Ventajas al llegar a un mercado en el que alguien más ya ha invertido en su desarrollo, que ya se ha levantado la conciencia del uso de estas herramientas, sin embargo desventaja por no ser los primeros, ya que como dice el dicho, el que pega primero pega más fuerte, y cuando no es así, es necesario llegar con el doble de fuerza para soportar esos embates de la competencia ya establecida. Ante esto la determinación de entrar con una alianza al país elegido, es una de las mejores decisiones del proyecto.

Mención especial en este proyecto tiene el desarrollo del proyecto para México, ya que como se mencionó desde un inicio, este sería el punto clave que podría detonar la internacionalización. Al no suceder como se esperaba, todas las fechas y actividades se desfasan y comienza la frustración empresarial. ¿Cómo pensar en internacionalización cuando aún no se tiene certeza de un producto liberado, consolidado y probado en México? De ahí la importancia del detalle de las acciones realizadas en este periodo de tiempo, ya que muchas de ellas además de dar certeza al proyecto, podrán ser la base del proyecto en este caso en Colombia.

A partir de toda la información, tiempos, costos, ingresos y estrategias mostradas a lo largo de estos años, es muy válido poder decir misión cumplida con el asumido inicial. Desde el punto de vista de este que escribe, fue muy satisfactorio desarrollar un proyecto de intervención con la importancia que tiene en mi día a día laboral y personal. Las condiciones están dadas, por lo anterior se puede decir... PROYECTO TOTALMENTE FACTIBLE.

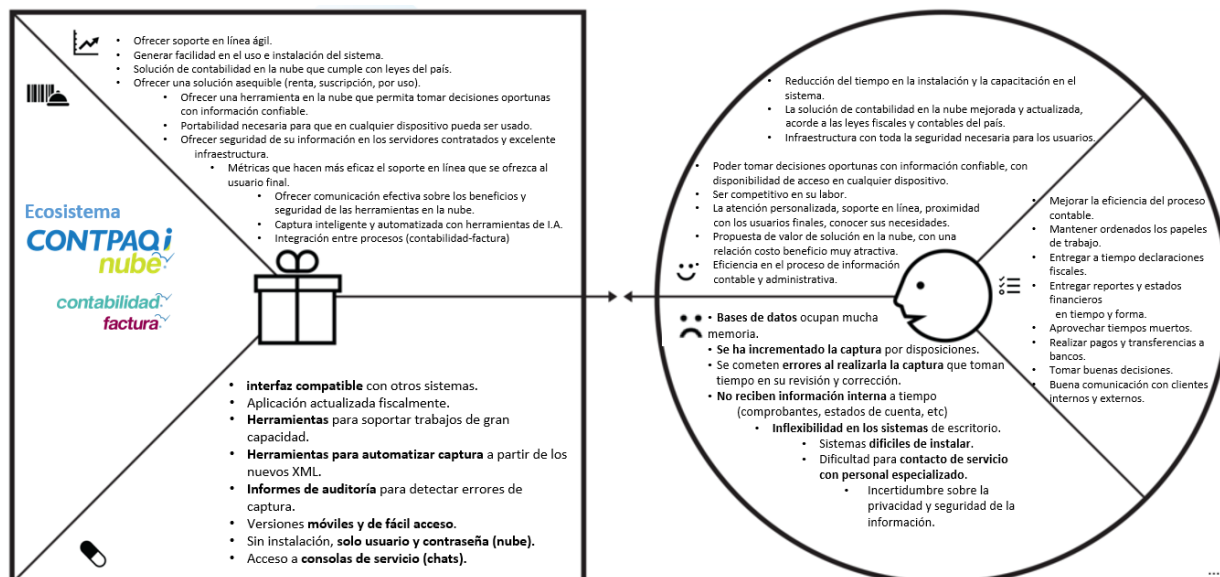
Anexos del proyecto

Anexo 1. Modelo de negocio Canvas para el proyecto CONTPAQi en nube. Basado en el Canvas de 9 pasos (Alexander Osterwalder, 2010)

8 Socios -Distribuidores -Desarrolladores de especialidad y verticales -AMEXIPAC -CANIETI -AMITI -SAT -Colegios de Contadores y Universidades -Microsoft -Google	7 Actividades clave -Diseño y desarrollo de producto -Innovación en producto -Desarrollo de distribuidores -Actualización fiscal -Atracción y des. de talento -Soporte y servicio -Seguridad de la información - MKT Digital 6 Recursos clave -PAC CFDI y PCRDD -Marca y base instalada -Plataforma abierta -Conocimiento fiscal y de procesos de negocio -Gente altamente especializada -Venta y cobro automático mensual en línea	2 Propuesta de Valor Productos extraordinarios que facilitan la vida de nuestros clientes y soportan los procesos primordiales de las empresas en la nube dentro del ecosistema de valor CONTPAQi, con arquitectura abierta, convergencia digital, soporte y servicio excepcional, sustentado en la calidez, confiabilidad, oportunidad y consistencia.	4 Relación con clientes Consejero confiable en temas fiscales y procesos de negocio Calidez en el trato con las personas Acercamiento y proximidad al conocer las necesidades en línea de los usuarios. (tele-metría) 3 Canales Distribuidores de valor agregado Venta directa por Internet	1 Segmentos de Clientes Contadores Independientes y despachos contables Empresas que utilizan los sistemas de información solo para cumplir requisitos fiscales
9 Costos -Personal -Infraestructura de TI -Promoción y publicidad -Formación de personal -Herramientas de servicio		5 Flujo de Ingresos Software as a Service por medio suscripción de licenciamiento anual o mensual. Pago con T.C. domiciliado.		

Fuente: Desarrollo Canvas en CONTPAQi año 2018

Anexo 2. Value proposition canvas o mapa de empatía de CONTPAQi Nube.



Fuente: Desarrollo mapa de empatía en CONTPAQi año 2018

Anexo 3. Indicadores de competitividad global México.

Mexico

51st_{/137}

The Global Competitiveness Index 2017-2018 edition



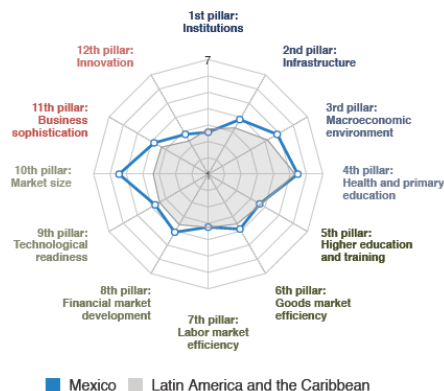
Key indicators, 2016

Source: International Monetary Fund; World Economic Outlook Database (April 2017)

Population millions	122.3	GDP per capita US\$	8,554.6
GDP US\$ billions	1,046.0	GDP (PPP) % world GDP	1.93

Performance overview

Index Component	Rank/137	Score (1-7)	Trend	Distance from best	Edition	2012-13	2013-14	2014-15	2015-16	2016-17	2017-18
Global Competitiveness Index	51	4.4			Rank	53 / 144	55 / 148	61 / 144	57 / 140	51 / 138	51 / 137
Subindex A: Basic requirements	68	4.6			Score	4.4	4.3	4.3	4.3	4.4	4.4
1st pillar: Institutions	123	3.2									
2nd pillar: Infrastructure	62	4.3									
3rd pillar: Macroeconomic environment	43	5.2									
4th pillar: Health and primary education	76	5.7									
Subindex B: Efficiency enhancers	47	4.4									
5th pillar: Higher education and training	80	4.1									
6th pillar: Goods market efficiency	70	4.3									
7th pillar: Labor market efficiency	105	3.8									
8th pillar: Financial market development	36	4.5									
9th pillar: Technological readiness	71	4.2									
10th pillar: Market size	11	5.7									
Subindex C: Innovation and sophistication factors	51	3.8									
11th pillar: Business sophistication	49	4.3									
12th pillar: Innovation	56	3.4									



Fuente: The Global Competitiveness Index 2017-2018 edition. (Schwab, 2017)

Mexico

Rank (out of 139) Value (1-7)
Networked Readiness Index..... 76.. 4.0

Networked Readiness Index 2015 (out of 143)..... 69..... 4.0

Networked Readiness Index 2014 (out of 148)..... 79..... 3.9

Networked Readiness Index 2013 (out of 144)..... 63..... 3.9

A. Environment subindex..... 79..... 3.9

1st pillar: Political and regulatory environment..... 77..... 3.7

2nd pillar: Business and innovation environment..... 83..... 4.1

B. Readiness subindex..... 84..... 4.6

3rd pillar: Infrastructure..... 84..... 3.7

4th pillar: Affordability..... 54..... 5.7

5th pillar: Skills..... 92..... 4.5

C. Usage subindex..... 74..... 3.8

6th pillar: Individual usage..... 84..... 3.6

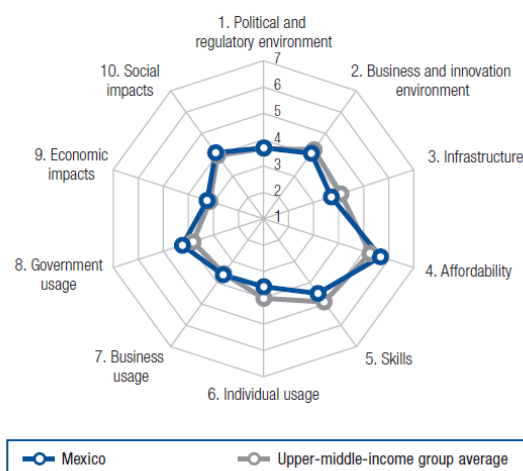
7th pillar: Business usage..... 66..... 3.6

8th pillar: Government usage..... 52..... 4.2

D. Impact subindex..... 70..... 3.7

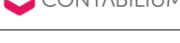
9th pillar: Economic impacts..... 64..... 3.3

10th pillar: Social impacts..... 71..... 4.1



Global Information Technology report 2016 (Dutta & Lanvin, 2016)

Anexo 4. 10 competidores a nivel Latinoamérica. Información obtenida de los sitios web de cada empresa.

	Chile	Colombia	Argentina
			
	✓		
	✓	✓	
	✓	✓	✓
	✓	✓	
		✓	
	✓	✓	✓
	✓	✓	✓
			✓
			✓
			✓

Fuente: Tabla desarrollada a partir de la investigación del proyecto.

Anexo 5: Insumos o reactivos “Sondeo adopción de cómputo en la nube” y “guía de tópicos”.

1. ¿Cuál es tu país de origen?
2. Ciudad/Población/Zona
3. Perfil del encuestado
 - Empleado
 - Empresario
 - Independiente
4. Industria
 - Sector servicios
 - Sector comercial
 - Sector industrial
5. Tamaño de empresa
 - Micro
 - Pequeña
 - Mediana
 - Grande
6. ¿Qué tipo de aplicaciones **en la nube** son más utilizadas en tu empresa/negocio?
 - E-mail
 - Almacenamiento
 - Herramientas administrativas-empresariales
 - Video Conferencias
 - Aprendizaje online
 - Redes sociales
 - Otra_____

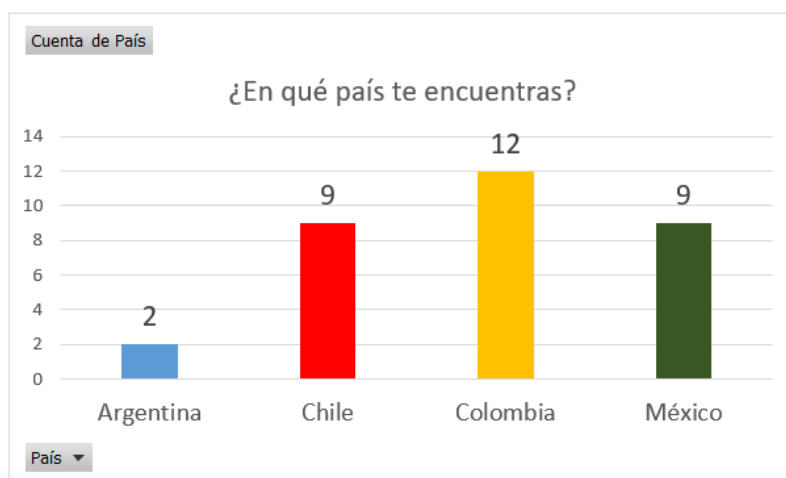
7. ¿Qué tipo de aplicaciones o software utilizan en tu empresa/negocio para realizar las actividades administrativas, incluyendo la facturación y contabilidad?
 - Software en PC
 - Aplicaciones en la nube
 - Ambas
 - Ninguna
8. ¿Qué marcas de software empresarial utilizan actualmente en tu empresa para el registro contable-fiscal?
9. ¿Qué marcas de software empresarial utilizan actualmente en tu empresa para la facturación?
10. ¿Qué otras marcas de software empresarial en la nube (facturación o contables) has escuchado o conoces?
11. ¿Qué grado de satisfacción tienes con respecto a este software?
 - Muy satisfecho
 - Algo satisfecho
 - Poco satisfecho
 - Muy insatisfecho
12. ¿Cuál es el principal beneficio que esperas de un software empresarial en la nube?
 - Disminuir costos
 - Flexibilidad de uso
 - Continuidad del negocio
 - Facilidad de uso
 - Sustentabilidad
 - Otro _____
13. ¿Cuál sería la principal barrera por la que no utilizarías un software empresarial en la nube?
 - Costo
 - Seguridad
 - Falta de información (Disponibilidad)
 - Pérdida de control de la información
 - Barreras ligadas al internet
 - Baja cultura de TI
 - Otros _____
14. ¿Cuánto estarías dispuesto a invertir de **manera mensual** en una aplicación SaaS empresarial?
(Sistema de facturación para Micro y Pymes)
 - 5 a 15 USD
 - 15 a 25 USD
 - 25 a 35 USD
 - 35 a 50 USD
15. De las siguientes alternativas cuál te inspira mayor confianza para adquirir los servicios de un software empresarial en la nube:
 - Me inspira mayor confianza una empresa que se encuentre ubicada en mi mismo país.
 - Me inspira mayor confianza la marca de la empresa no importando en qué país se encuentra su matriz.
 - Lo que más me importa es el precio y la funcionalidad, no importando en donde se encuentre la empresa.
 - Me inspira más confianza si la empresa dueña del software estuviera asociada con una empresa local.
16. ¿Quién toma la decisión de compra de un software para PC o para la nube en tu empresa?
17. ¿Quién influye (puestos) en la compra de un software para PC o para la nube en tu empresa?

“Entrevista de profundidad”- guía de tópicos

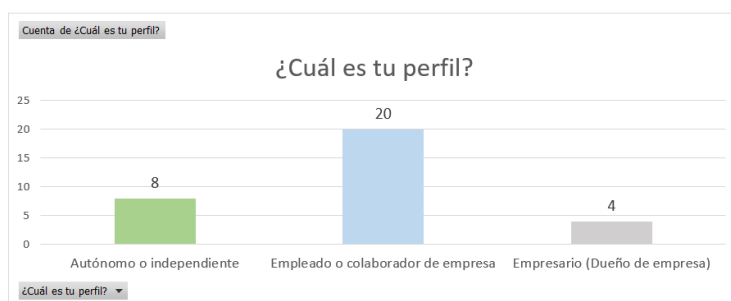
1. Perfil del entrevistado: Puesto actual, experiencia en el ramo de TI y Cloud.
2. ¿Cuál es tu percepción del crecimiento del cómputo en la nube en (*país de experiencia*) en los últimos 5 años?
3. ¿Consideras que el computo en la nube puede ser un detonador de la productividad y competitividad en los negocios? ¿Cómo sería esto?
4. ¿Qué oportunidades de negocio relacionados con el computo en la nube, percibes en (*país de experiencia*)?
5. ¿Cuáles son los principales beneficios para las empresas de la adopción de la nube, principalmente en el ámbito del software empresarial?

6. ¿Qué barreras aún existen para la adopción de la nube, principalmente en el ámbito del software empresarial?
7. Existen marcas de software empresarial en la nube con cobertura en varios países de Latinoamérica, incluso algunos de ellos son europeos y estadounidenses, ¿cuál consideras que pueden ser sus pilares para poder estar vigentes con una misma oferta de valor en diferentes países?
8. ¿Cuáles deberían ser los aspectos más relevantes de una empresa extranjera que busca entrar a un nuevo mercado relacionado con software empresarial en la nube?
9. Desde tu punto de vista: ¿Cuáles serían los principales retos relacionados con la adopción de computo en la NUBE en (*país de experiencia*)?
10. En tu opinión, ¿qué posibilidades de éxito tendría en (*país de experiencia*), una empresa mexicana?
11. En tu opinión, ¿qué grado de aceptación tiene el empresario local por las empresas de sus propios países o de empresas extranjeras, específicamente en software?

Anexo 6. Resultados del sondeo en formato gráfico de las principales respuestas.



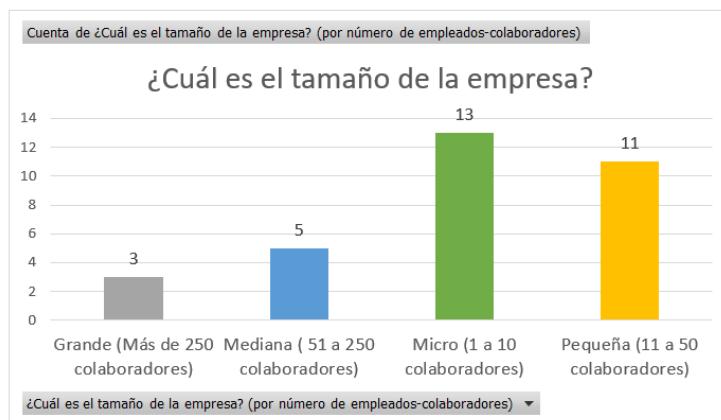
Breve interpretación personal: Se realizó el sondeo abierto a los 4 países tratando de encontrar afinidad entre algunas marcas y dejando a México solo como referencia en el tema de software empresarial y pensando en el lanzamiento primeramente local de la nueva aplicación.



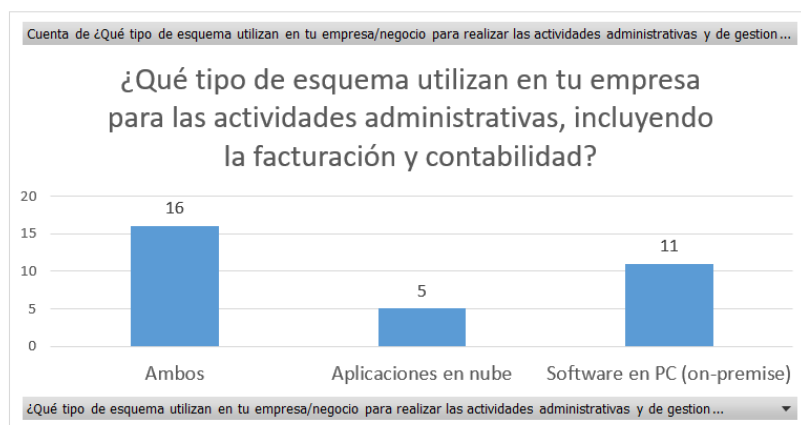
Breve interpretación personal: Principalmente se buscó redes de conexión con empleados o colaboradores que utilizaran ya un tipo de aplicación de gestión empresarial ya sea en la nube o en versión desktop.



Breve interpretación personal: Como era de esperarse, la mayoría pertenece al sector contable, financiero o de servicios y al sector comercial.



Breve interpretación personal: Para no desviar los hallazgos, se dio prioridad a las empresas micro y pequeña, que forman la gran mayoría de las respuestas. Esto es debido a que el mercado al que la aplicación del proyecto va dirigida es la micro, pequeña y mediana empresa.



Breve interpretación personal: La gran mayoría de los encuestados, realiza sus operaciones en una aplicación on-premise, desktop o en la PC y la gran mayoría habla de tener ambos esquemas, principalmente por herramientas de colaboración con su propio software.

¿Qué marca de software empresarial utilizan en tu empresa para el registro contable-fiscal-impositivo?

		Colombia	Argentina	Chile	México	Total menciones
PRODUCTO / APLICACIÓN	CONTPAQi	0	0	0	5	5
	No respondió	1	2	1	1	5
	De fontana	1	0	3	0	4
	Nubox	1	0	3	0	4
	SAP	3	0	0	0	3
	Microsoft	1	0	0	1	2
	Numen	2	0	0	0	2
	Alegra	2	0	0	0	2
	A la medida	0	0	0	1	1
	Oracle	1	0	0	0	1
	Soft Restaurant	0	0	0	1	1
	ICG	1	0	0	0	1
	Office 365	0	0	0	1	1
	Simple work	0	0	1	0	1
	Zoho	1	0	0	0	1
	Siigo	1	0	0	0	1

Breve interpretación personal: Destaca por la referencia mexicana, CONTPAQi y también un poco de apatía por algunos encuestados ante esta pregunta. El software De fontana y Nubox son los más reconocidos, principalmente por su presencia en varios países de Latinoamérica.

¿Qué otras marcas de software empresarial en la nube (facturación o contables) has escuchado o conoces?

		Colombia	Argentina	Chile	México	Total menciones
PRODUCTO / APLICACIÓN	Microsoft	4	0	0	2	6
	No respondió	3	1	1	1	6
	SAP	2	0	2	1	5
	De fontana	1	0	3	0	4
	Oracle	1	0	1	1	3
	Nubox	2	0	1	0	3
	Alegria	1	0	0	1	2
	Softland	0	1	1	0	2
	Siigo	2	0	0	0	2
	Intuit	0	0	0	1	1
	A la medida	0	0	0	1	1
	Minube	0	0	0	1	1
	Cucine	0	0	0	1	1
	Click view	0	0	0	1	1
	Factupronto	0	0	0	1	1
	Open bravo	0	0	1	0	1
	Contagram	0	1	0	0	1
	Zoho	0	0	1	0	1
	Simplework	0	0	1	0	1

Breve interpretación personal: En este rubro, las menciones más repetidas se las lleva el software de colaboración de Microsoft y SAP. El primero debido a que si bien no tiene una conexión directa a la parte contable o de facturación, si se enlaza para llevar estos procesos a través de otras herramientas. En la parte de SAP, su recordación es alta aun cuando no siempre lo utilizan empresas de este tamaño.

¿Qué grado de satisfacción tienes con respecto al software de gestión empresarial que utilizas actualmente? (1 muy bajo, 5 muy alto)

3.97

Promedio

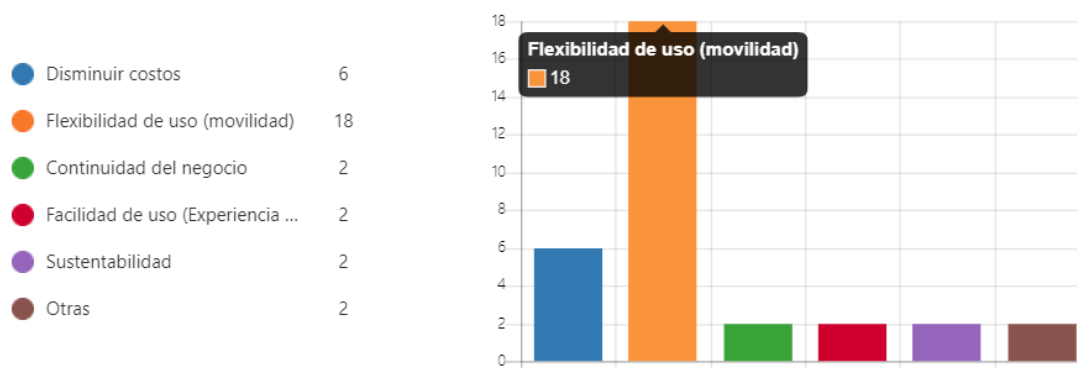
Desglose del grado de satisfacción por marcas.

Cal.	Producto	Menciones
5	Siigo	1
4.2	CONTPAQi	5
4.2	De fontana	4
4	A la medida	1
4	Alegra	2
4	Microsoft	2
4	No respondió	5
4	Nubox	4
4	Simplework	1
4	Soft restaurante	1
3.6	SAP	3
3	ICG	1
3	Numen	2
NC	Oracle	1
NC	Zoho	1

Breve interpretación personal: Al revisar a detalle, podemos apreciar que en Latinoamérica, De fontana y Nubox, cuentan con una alta calificación, cruzando este dato con el número de menciones para que sea relevante.

En el caso del software de gestión empresarial en la nube, ¿cuál es el principal beneficio que esperarías de su uso?

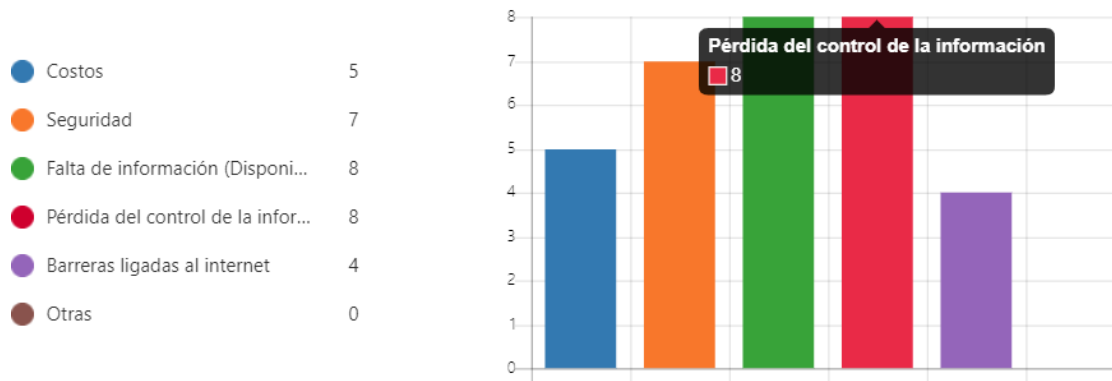
[Más detalles](#)



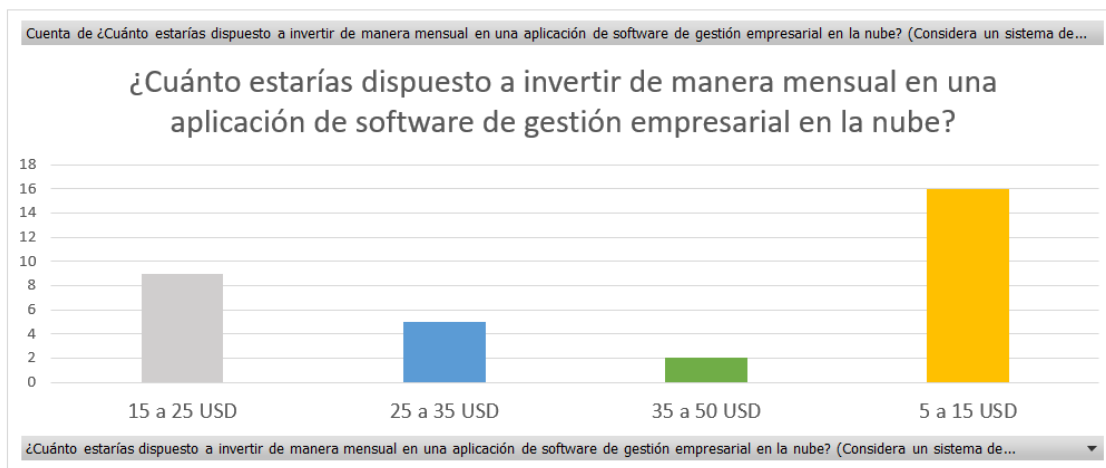
Breve interpretación personal: Como la mayoría de los sistemas en la nube, el principal beneficio que se espera, está ligado al tema de la movilidad y flexibilidad.

¿Cuál sería la principal barrera por la que no utilizarías un software de gestión empresarial en la nube?

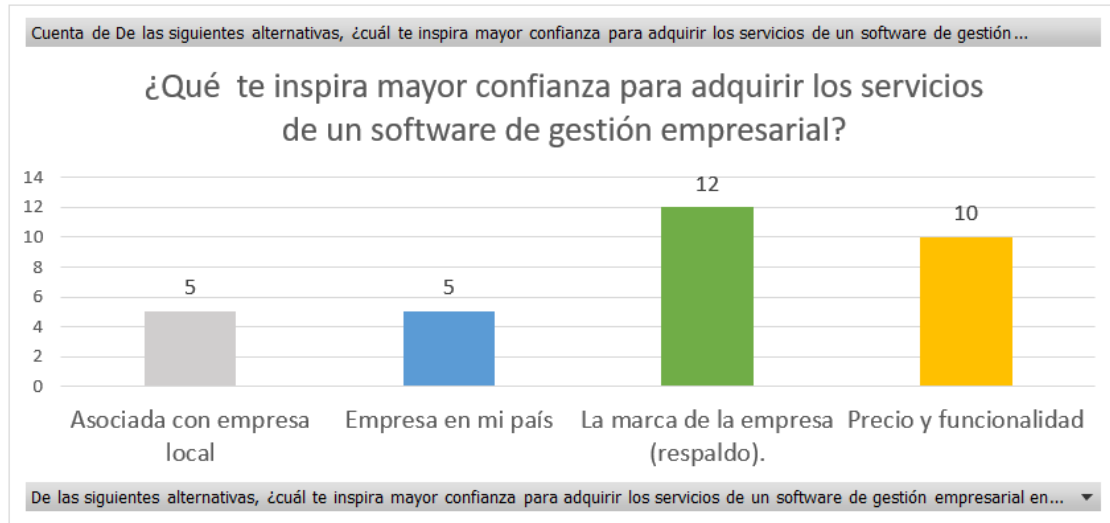
[Más detalles](#)



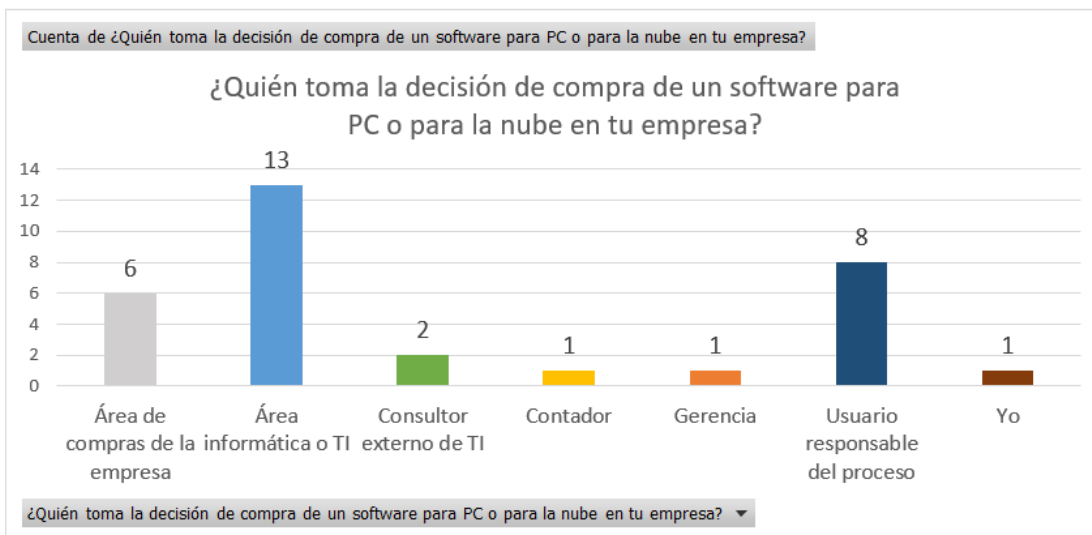
Breve interpretación personal: Aun cuando ha ido cambiando a lo largo del tiempo, el tema de la pérdida de control de la información, la disponibilidad y la seguridad, son 3 de las principales barreras para la adopción del software en la nube.



Breve interpretación personal: El rango de consumo mensual en US Dólares en software en la nube, es de 5 a 15 dólares, lo que deja para México (2019) un tope de alrededor de 300 pesos por mes.



Breve interpretación personal: Queda de manifiesto, que al consumidor le importa más que la empresa esté establecida y que tenga un precio adecuado por lo que ofrece, para ser considerada como opción, sin importar si es local o extranjera.



Breve interpretación personal: El tipo de las empresas contactadas, cuenta con un área especial de TI, por lo que la gran mayoría determina que es esta área quien decide este tipo de compras.

Guía de tópicos: Adopción de computo en la nube

Nombre:	Roberto De La Mora
Empresa:	Amazon Web Services
Puesto:	Principal Business Development - LATAM
Experiencia en IT	29 años en la industria, primero del lado usuario como responsable de operaciones de TI en Siemens GDL, y luego como responsable de la operación comercial regional occidente en AT&T BCS, Lucent Technologies, luego como responsable de LATAM en Lucent Technologies, Avaya y Cisco (incluyendo global emerging markets con este último), luego como cabeza global de productos y soluciones en Cisco, después dirigiendo innovación y marketing para ho1a-Metrocarrier (Megacable Holdings), y actualmente como director de desarrollo de negocios de AWS en LATAM.
País de conocimiento	Chile__X_ Colombia__X_ Argentina__X_ Global__X_

1. ¿Cuál es tu percepción del crecimiento del cómputo en la nube en LATAM en los últimos 5 años?

Adopción creciente y constante, horizontalmente en todos los mercados, desde pequeñas y medianas empresas, hasta grandes corporativos nacionales e internacionales. Comenzó con cosas sencillas como respaldo y almacenamiento en la nube, después cómputo virtualizado y desarrollo y pruebas de aplicaciones, y ahora claramente como la plataforma de preferencia para aplicaciones de misión crítica, analítica avanzada (data lakes, machine learning), internet de las cosas, aplicaciones móviles, y prácticamente cualquier requerimiento de captura, procesamiento y presentación de información para personas y negocios.

2. ¿Consideras que el computo en la nube puede ser un detonador de la productividad y competitividad en los negocios? ¿Cómo sería esto?

La evidencia de adopción muestra que el cómputo en la nube remueve muchas barreras tradicionales para la productividad y competitividad. Ayuda a agilizar la implementación de nuevos productos y servicios porque recorta significativamente los tiempos de aprovisionamiento, pruebas y lanzamiento de estos. Reduce el riesgo de intentar cosas nuevas e innovar porque evita grandes inversiones de capital que no se pueden recuperar rápidamente, reemplazándolas por gasto en servicios en demanda, elásticos y sin plazos forzosos, y adicionalmente provee una manera sencilla y económica de escalar de manera local, regional, nacional y global, sin perder seguridad. De hecho las plataformas de nube ayudan a convertir los asuntos de seguridad y cumplimiento regulatorio de una obligación a una ventaja competitiva, porque ayudan a lograr niveles altos de ambos parámetros de manera casi instantánea, acelerando el tiempo de introducción a los mercados nuevos y reduciendo la fricción y el temor de los usuarios.

3. ¿Qué oportunidades de negocio relacionados con el computo en la nube, percibes en LATAM? específicamente (Colombia, Chile, Argentina)

Las mismas en general que se ven en México. Los clientes de estos mercados están buscando opciones más sencillas, rápidas y económicas para implementar nuevos sistemas que apoyen el desarrollo y lanzamiento de sus productos y servicios al mercado, que los acerquen más a sus clientes para servirlos mejor, y que les den a ellos ventajas competitivas y de productividad en sus mercados. Cada mercado vertical e industria tiene sus propias oportunidades de cambiar la experiencia de los usuarios finales, agregar valor, reducir fricción, añadir selección e incrementar la conveniencia.

4. ¿Cuáles son los principales beneficios para las empresas de la adopción de la nube, principalmente en el ámbito del software empresarial?

Como mencioné en el punto #2 y #3, la adopción de la nube permite a los usuarios finales probar cosas nuevas en un ambiente de bajo riesgo, con la oportunidad de crecer a su paso, y ajustar su crecimiento con el costo de manera más conveniente. Específicamente en el ámbito del SW empresarial, la oportunidad de cambiar el modelo de negocio de licenciamiento tradicional, a una unidad de consumo alineada con su tipo y cantidad de usuarios. Ejemplos exitosos en la industria son compañías como Salesforce que ofrecen diferentes tipos de paquetes con costos mensuales por usuario, y como esa hay muchas otras más.

5. ¿Qué barreras aún existen para la adopción de la nube, principalmente en el ámbito del software empresarial?

Principalmente el miedo, la incertidumbre y la duda que los usuarios tienen sobre el cambio de modelo de tecnología y negocio que la nube promueve. Muchos usuarios no entienden cómo funciona el nuevo modelo, y están temerosos a moverse a este nuevo paradigma por falta de conocimiento sobre los beneficios para el negocio. Ese es el principal factor. Porque desde el punto de vista de agilidad, velocidad, flexibilidad, seguridad y costo, la nube tiene la ventaja.

6. Existen marcas de software empresarial en la nube con cobertura en varios países de LATAM, incluso algunos de ellos son europeos y estadounidenses, ¿cuál consideras que pueden ser sus pilares para poder estar vigentes con una misma oferta de valor en diferentes países?

Las ofertas exitosas de SaaS en el mercado comparten varias características comunes: 1) efectivamente ofrecen un modelo económico y operativo basado en unidades de consumo en el tiempo (usuario x mes, por ejemplo), 2) segmentan su oferta de la manera que LOS CLIENTES ven sus necesidades, es decir, no empaquetan su software de acuerdo a su conveniencia o mayor margen de utilidad, sino a como sus usuarios quieren consumir su software (de modo que escuchar y entender a los clientes es clave), y 3) ofrecen opciones para adaptar el software base a los requerimientos legales y de negocio de los diferentes mercados, es decir, ofrecen un software que básicamente resuelve 80% de la necesidad del cliente sin modificar nada, y permite modificar los parámetros que se requieren para ajustarse a la legislación local y requerimientos particulares de los negocios a los que sirven.

7. ¿Cuáles deberían ser los aspectos más relevantes de una empresa extranjera que busca entrar a un nuevo mercado relacionado con software empresarial en la nube?

Los mencionados en los puntos #3 y #6 de este cuestionario. Quizá adicionar que la barrera mínima de entrada de cada país es un poco diferente, y hay requerimientos básicos de funcionalidad, cumplimiento regulatorio y legal que sin esos no se puede ni siquiera competir.

8. Desde tu punto de vista: ¿Cuáles serían los principales retos relacionados con la adopción de computo en la NUBE en LATAM?

Los mencionados en el punto #5 y #7 de este cuestionario.

9. En tu opinión qué posibilidades de éxito tendría en LATAM una empresa mexicana, con nombre y posicionamiento en este país en los principales países de LATAM.

El hecho de que sea mexicana es, en mi opinión, irrelevante. Creo que mostrar que tiene una base instalada importante y reconocimiento en su país de origen es importante, pero cumplir con los requisitos mínimos legales y regulatorios, y entregar la funcionalidad requerida en el mercado es indispensable. Lo demás depende de lograr adopción rápida y tener muchos casos de referencia con clientes representativos del nuevo mercado.

10. En tu opinión ¿qué grado de aceptación tiene el empresario local de cada país por las empresas de sus propios países o de empresas extranjeras, específicamente en software?

No creo que sea un factor importante. Lo podemos ver también en México en donde no hay una preferencia real por el origen de la empresa, sino por la reputación de calidad, funcionalidad, soporte y

adaptabilidad al mercado del software ofrecido. Los grandes oferentes de SW internacionales tienen éxito alrededor del mundo no porque son americanos o europeos, sino porque el SW funciona como el cliente lo necesita.

Guía de tópicos: Adopción de computo en la nube

Nombre:	David Silva
Empresa:	Microsoft
Puesto:	Customer Program Manager Lead
Experiencia en IT	18 años de experiencia en la industria de IT. Inicié mi carrera como consultor de desarrollo de Microsoft, cambié al área de innovación de Microsoft donde aprendí a trabajar con las empresas de desarrollo de software de México. Trabajé con socios/Partners de Microsoft por más de 8 años y ahí fue donde me inicié con el desarrollo de software en la nube. Hoy trabajo en el área del espacio de trabajo moderno enfocado en soluciones de productividad para las empresas.
País de conocimiento	Chile___ Colombia___ Argentina___ Global <u>X</u>

1. ¿Cuál es tu percepción del crecimiento del cómputo en la nube en LATAM en los últimos 5 años?

La nube en Latinoamérica ha crecido drásticamente con una gran aceleración en la migración de workloads de trabajo en el Datacenter del cliente a la nube pública. Este crecimiento se representa fuertemente en países como Brasil, México, Colombia y Argentina. Los grandes proveedores de nube ven a Latinoamérica como un detonante para su crecimiento mundial.

2. ¿Consideras que el computo en la nube puede ser un detonador de la productividad y competitividad en los negocios? ¿Cómo sería esto?

La nube es sin duda un detonante de productividad y competitividad. El principal motivo es porque la ofrece servicios de operación y de desarrollo tan avanzados que los desarrolladores/empresas se pueden enfocar al 100% en su negocio y en la funcionalidad a crear sin preocuparse de la complejidad de tener su propia infraestructura.

La otra razón es costo, nunca había existido la capacidad de pagar a un costo muy competitivo la infraestructura requerida para crear una aplicación. Lo más importante, la elasticidad del cobro es una facilitadora para que las empresas optimicen el costo de su operación e inviertan en otros aspectos de innovación de su negocio.

3. ¿Qué oportunidades de negocio relacionados con el computo en la nube, percibes en LATAM? específicamente (Colombia, Chile, Argentina)

En estos Tres países la oportunidad es enorme. No solo es relevante la migración de workloads propios de las empresas que hoy están ahí, también es relevante mencionar que estos Tres países son hubs de desarrollo de emprendedores que piensan en el Mercado global y eso hace que el Mercado sea muy interesante para los proveedores de nube pública.

4. ¿Cuáles son los principales beneficios para las empresas de la adopción de la nube, principalmente en el ámbito del software empresarial?

La gran elasticidad de capacidad de la infraestructura así como tener un precio que crece conforme se requiere. Para empresas que ya tienen una gran infraestructura también los proveedores de nube pública

pueden ofrecer beneficios en costos. Facilidad para adaptarse rápidamente a cambios tecnológicos y hacer uso de herramientas que se integran a los servicios existentes de la organización.

5. ¿Qué barreras aún existen para la adopción de la nube, principalmente en el ámbito del software empresarial?

La falta de capacitación por parte de los desarrolladores/ITPRO en las empresas es la principal razón de por qué las empresas no se suben a la nube. Esta falta de capacitación ocasiona que exista una mala experiencia al subir a la nube y deshabilita estas conversaciones en las empresas.

6. Existen marcas de software empresarial en la nube con cobertura en varios países de LATAM, incluso algunos de ellos son europeos y estadounidenses, ¿cuál consideras que pueden ser sus pilares para poder estar vigentes con una misma oferta de valor en diferentes países?

Proveedores de soluciones de línea de negocio: Microsoft, SAP, Oracle, Salesforce
 Proveedores de soluciones para trabajo moderno: Microsoft, Google
 Proveedores de soluciones para BI: Microsoft, Tableau
 Proveedores de nube pública: Microsoft, AWS

7. ¿Cuáles deberían ser los aspectos más relevantes de una empresa extranjera que busca entrar a un nuevo mercado relacionado con software empresarial en la nube?

1. Compliance
2. Precio
3. Niveles de servicio
4. Data Loss Prevention

8. Desde tu punto de vista: ¿Cuáles serían los principales retos relacionados con la adopción de computo en la NUBE en LATAM?

La falta de capacitación por parte de los desarrolladores/ITPRO en las empresas es la principal razón de por qué las empresas no se suben a la nube. Esta falta de capacitación ocasiona que exista una mala experiencia al subir a la nube y deshabilita estas conversaciones en las empresas.

9. En tu opinión qué posibilidades de éxito tendría en LATAM una empresa mexicana, con nombre y posicionamiento en este país en los principales países de LATAM.

En mi opinión el éxito de una empresa depende de 4 factores para LATAM: 1. La oferta de la solución – funcionalidad, y su ciclo de innovación, 2. El nivel del servicio de la solución (su disponibilidad y accesibilidad), 3. Cumplimiento de la regulación local, y 4. Precio. Una empresa de renombre que cumpla con estas características debería sin duda alguna triunfar en LATAM.

10. En tu opinión ¿qué grado de aceptación tiene el empresario local de cada país por las empresas de sus propios países o de empresas extranjeras, específicamente en software?

No creo que esté relacionado tanto por si el dueño es o no del país en particular, es más la capacidad de la empresa de satisfacer las necesidades del mercado rápidamente y de acelerar su ciclo de innovación.

Nombre:	Mirela Vuckovic
Empresa:	Royal by m. Vuckovic
Puesto:	CEO
Experiencia en IT	Lic. En Economía Maestría en IT, Londres UK. 20 años de experiencia como Director en los departamentos de: IT, Operaciones, Recursos Humanos y Administración de los Proyectos.

País de conocimiento	Chile____ Colombia____ Argentina____ Global__x__
----------------------	---

1. ¿Cuál es tu percepción del crecimiento del cómputo en la nube en LATAM en los últimos 5 años?

Hace 15 años iniciaron diferentes iniciativas de adoptar tecnología en la nube en México, sin embargo de una manera muy relajada y lenta. En su desarrollo tecnológico México siempre ha llegado a copiar a USA, por lo tanto dependemos de que tan actualizado está el norte de América para obtener avances tecnológicos importantes en México.

Sin embargo en los últimos 5 años se ha notado un impulso mayor para el mundo de la Nube, y se convirtió en algo indispensable para cualquier industria que desea digitalizar sus procesos y mirar a un futuro con mayor competitividad.

2. ¿Consideras que el computo en la nube puede ser un detonador de la productividad y competitividad en los negocios? ¿Cómo sería esto?

Sin duda, es indispensable. Pertenecemos a la era de digitalización total y no solo desde el departamento de IT, en una empresa es importante considerar la digitalización completa desde recursos humanos, ventas, logística, operaciones, etc.

3. ¿Qué oportunidades de negocio relacionados con el computo en la nube, percibes en LATAM? específicamente (Colombia, Chile, Argentina)

Desconozco datos duros de estos países, sin embargo ha leído que un mínimo de 80% de las empresas actuales tendrán que estar operando o utilizando servicios de la nube en los próximos 5 años para poder seguir compitiendo o asegurar su permanencia.

4. ¿Cuáles son los principales beneficios para las empresas de la adopción de la nube, principalmente en el ámbito del software empresarial?

- a) Mayor seguridad, menos inversión en el mantenimiento de los fierros que se hacen obsoletos en menos tiempo posible, mayores posibilidades de crecimiento de mercado sin limitaciones geográficas. Sin necesidad de contratación de un personal fijo, incluso permite tener personal trabajando desde la comodidad de su casa. Mayores ganancias, recorte de los tiempos, entregas encriptados etc....

5. ¿Qué barreras aún existen para la adopción de la nube, principalmente en el ámbito del software empresarial?

- a) Ignorancia profesional, falta de asesoría adecuada, precios no tan accesibles, desconfianza por la seguridad de la información. Simplemente la palabra nube no ayuda, lo traducen en algo “no alcanzable o fuera de mis posibilidades” para muchos empresarios es algo que aún no comprenden.

6. Existen marcas de software empresarial en la nube con cobertura en varios países de LATAM, incluso algunos de ellos son europeos y estadounidenses, ¿cuál consideras que pueden ser sus pilares para poder estar vigentes con una misma oferta de valor en diferentes países?

Constante innovación y contar con una muy buena mercadotecnia.

7. ¿Cuáles deberían ser los aspectos más relevantes de una empresa extranjera que busca entrar a un nuevo mercado relacionado con software empresarial en la nube?

Se debe tropicalizar o ajustar a las necesidades de este mercado que desea conquistar.

8. Desde tu punto de vista: ¿Cuáles serían los principales retos relacionados con la adopción de computo en la NUBE en LATAM?

- a) Importante segmentar y conocer el mercado en el país que desean ingresar.
- b) Realizar alianzas con los proveedores actuales (nacionales o extranjeros que manejan el mercado).
- c) Plantear una mercadotecnia ganadora.
- d) Contratar equipo nacional y extranjero para la tropicalización de producto.
- e) Manejarlo como una inversión para el país, acercarse a las autoridades y cámaras de comercio.

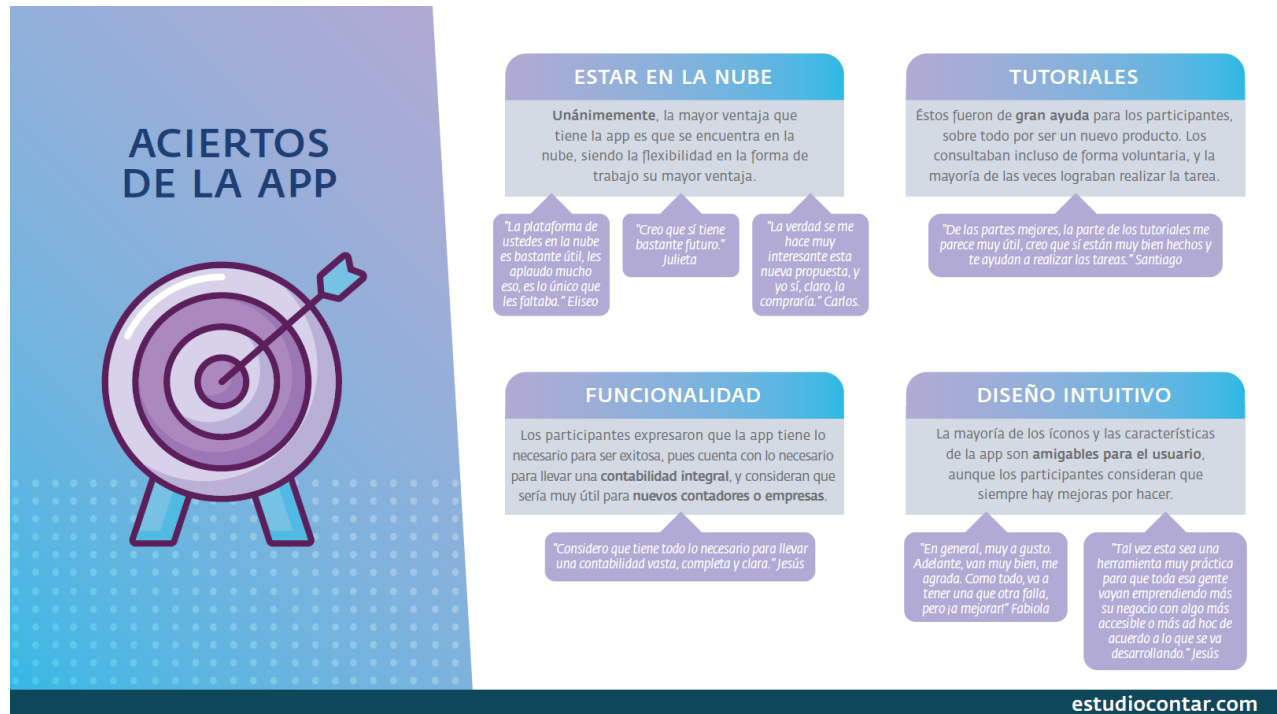
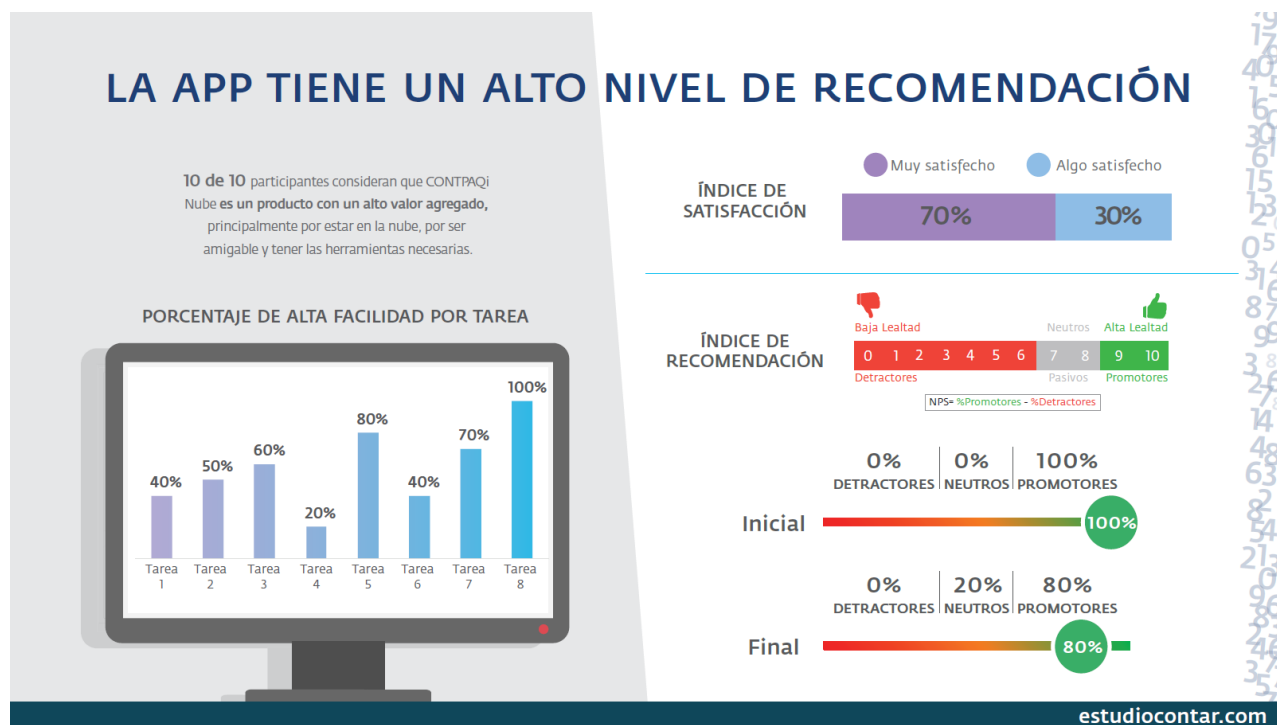
9. En tu opinión qué posibilidades de éxito tendría en LATAM una empresa mexicana, con nombre y posicionamiento en este país en los principales países de LATAM.

- a) Grandes y duraderos.
- b) No se puede tratar como un experimento.

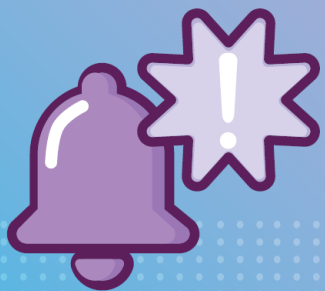
10. En tu opinión ¿qué grado de aceptación tiene el empresario local de cada país por las empresas de sus propios países o de empresas extranjeras, específicamente en software?

Creo que la cuestión no es si desea o no aceptarlo, empresario tendrá que hacerlo casi por default ya que si no se digitaliza en los próximos 5 años, se podrá estar despidiendo de su empresa y una vez.

Anexo 7. Resultados del estudio de usabilidad CONTPAQi Nube con usuarios final.



MOMENTOS SORPRESA



POSITIVOS

CARGA MANUAL DE XML

Causó mucho agrado que los archivos pudieran **arrastrarse**, pues consideran que es la manera más sencilla de cargarlos.

CATÁLOGOS

Al cargar los XML, la app **clasifica** los documentos en **automático**, y ello permite que al crear una póliza, se despliegue un menú que contiene los datos de las cuentas.

GENERADOR DE PÓLIZAS

Los participantes que entendieron este proceso, lo consideraron útil en su mayoría.

PREVENCIÓN DE ERRORES

Los participantes agradecen que la app **pida confirmación** sobre realizar ciertas acciones, como borrar algún documento o intentar salir sin guardar los cambios.

PESTAÑAS DE NAVEGACIÓN

Los participantes expresaron sorpresa al descubrir esta característica, considerándolo muy útil, y una mejor **opción a que se abran ventanas en el navegador**.

"Otra cosa que también se me hizo padre es el creado de pólizas como automáticamente, agiliza el trabajo, te da chance de personalizar la póliza."
Mónica

NEGATIVOS

PROBLEMAS DE CARGA

Para algunos participantes, las experiencias no siempre fueron gratas, pues la app muchas veces se **tardaba por períodos prolongados** al entrar a una empresa o cargar las cuentas contables.

ERRORES SIN EXPLICACIÓN

Los participantes se frustraban cuando la app les lanzaba un **error que no explicaba cuál era la falla**.

"Creo que a las notificaciones sí les falta un poquito más de detalle, o al menos, ahorita que va empezando el sistema." Giselle

estudiocontar.com

ÁREAS DE MEJORA DE LA APP



MEJORAS DE URGENCIA

PROBLEMAS DE CARGA

Este problema **causa frustración**, y puede ser motivo para que no se adquiera el producto.

ERRORES DE CARACTERÍSTICAS LIGADAS AL SAT

A pesar de que la mayoría de los participantes no pudieron completar las tareas que implicaban conexión con el SAT, consideraron que **sería de gran utilidad**, motivo por el cual la solución a este problema **debe ser prioridad**.

HACER MÁS INTUITIVA LA CONFIGURACIÓN DE ASIENTOS Y EL GENERADOR DE PÓLIZAS

1) Mejora en la explicación de los tutoriales, incluso, un mini video tutorial; 2) Botones estratégicamente posicionados, e vez de solo íconos; 3) Asientos predeterminados.

NOTIFICACIONES MÁS EXPLÍCITAS

Aunque la app cumple con avisar al usuario de que algo está fallando, **no da detalles sobre el problema**, lo que causa confusión y frustración al no saber cómo resolverlo, o incluso, si hay forma de resolverlo.

MEJORAS IMPORTANTES

"REFRESH" AUTOMÁTICO

Para mejorar la experiencia de usuario, es importante que la app **guarde los cambios de forma automática**, y que ello no dependa del clic del usuario.

MOVILIDAD DE LAS VENTANAS

Igualmente, los participantes desean que las ventanas que se abren al centro de la pantalla sean móviles, de forma que **pueda verse la información que se tiene de fondo**.

CONSULTA DE XML EN LAS PÓLIZAS

Varios participantes comentaron que, al capturar pólizas manualmente, sería útil poder consultar los XML, **tal como lo hacen en otros programas de CONTRAQI**.

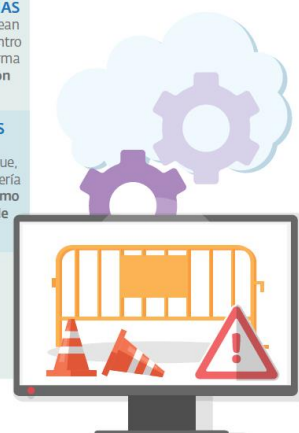
INTEGRACIÓN DE UNA CALCULADORA

En repetidas ocasiones, los participantes expresaron este deseo para **facilitar el cálculo** de los movimientos.

MEJORAS MENORES

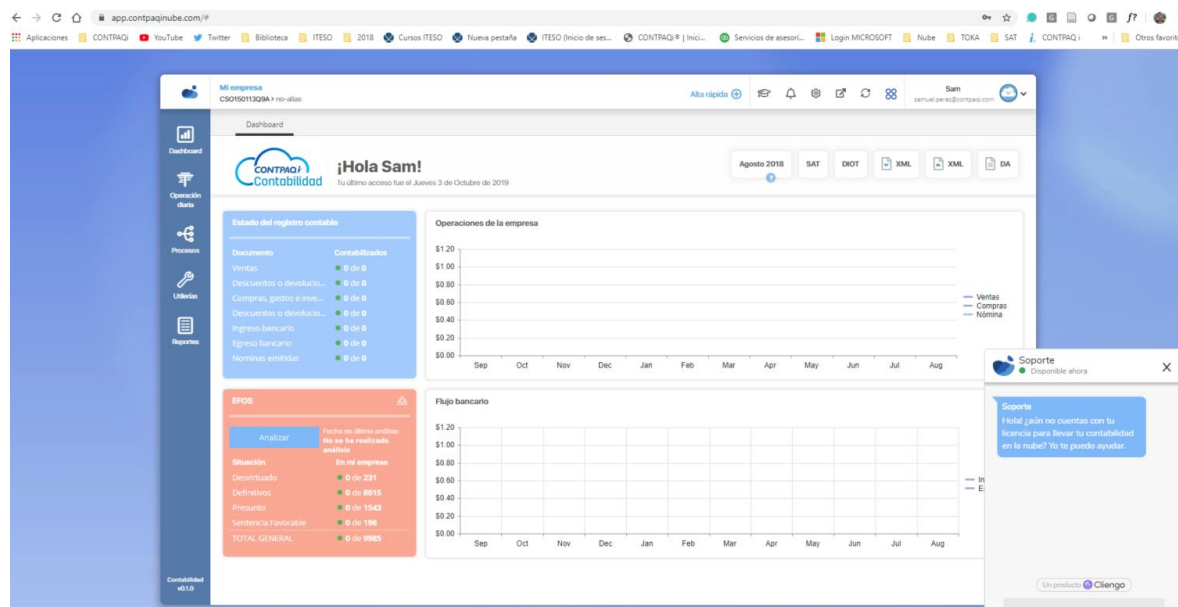
COLOR EN LOS BOTONES

Una mejora en diseño es que los botones se hagan de un azul más intenso al momento de **habilitarse o colocar el cursor sobre ellos**.



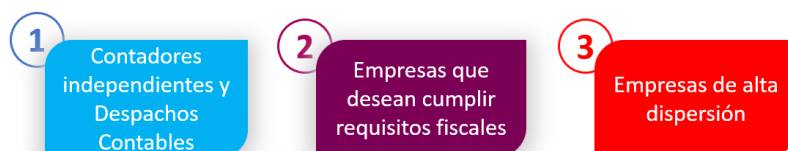
estudiocontar.com

Anexo 8. Visión general del tablero inicial de CONTPAQi Contabilidad Nube



Fuente: Pantalla versión 1.0 de CONTPAQi Contabilidad Nube (etapa de pruebas beta)

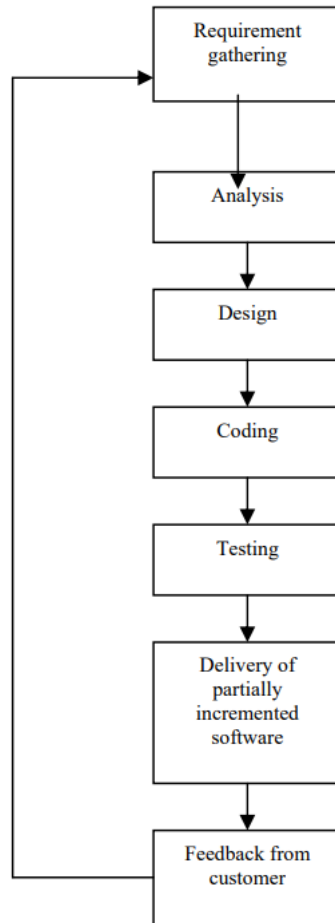
Anexo 9. Principales segmentos de la empresa



Anexo 10. Segmentos por país y por producto para las primeras versiones de CONTPAQi nube.

	Contadores Independientes		Despachos contables		Empresas que solo desean cumplir obligaciones fiscales básicas		Empresas de alta dispersión y/o volumen	
	✓	✗	✓	✗	✓	✓	✓	✗
	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗

Anexo 11. Fases a considerar en la planeación para la funcionalidad de las aplicaciones.



Fuente: Fases de las metodologías ágiles. (Sharma, Sarkar, & Gupta, 2012)

Anexo 12. Gráfica de consumo de espacio nube por documentos

CONTPAQi® ID
Sam > samuel.perez@contpaqi.com

MI USUARIO

- Datos personales
- Seguridad
- Mis accesos
- Invitaciones recibidas

GESTIÓN

- Licencias**
- Usuarios
- Empresas

MI LICENCIA

Licencia: Sam Perez Carvajal

Código de licencia: 76FFFD7

Mi rol: Soy propietario

Mi correo de licencia: samuel.perez@contpaqi.com

Espacio CONTPAQi® NUBE
20 mil documentos de 55 mil disponibles



Ventas
 Ingresos
 Egresos
 Nómina
 Espacio disponible

Anexo 13. Definición del tipo de documentos que ocupan almacenamiento de espacio nube

CONTPAQi® ID
Sam > samuel.perez@contpaqi.com

MI USUARIO

- Datos personales
- Seguridad
- Mis accesos
- Invitaciones recibidas

GESTIÓN

- Licencias**
- Usuarios
- Empresas

MI LICENCIA

Licencia: Sam Perez C

Mi rol: Soy propietario

Almacenamiento por documentos

Son considerados documentos, todos aquellos generados por la carga de XML y aquellos generados de forma manual en la aplicación.

La cantidad estimada de documentos, que se representa en esta barra de consumo, se puede visualizar en la sección de documentos administrativos del sistema.

Dashboard | Detalle de documentos | Catálogo

Opciones de documentos

Fecha inicial	Se
01/12/2018	GI
01/12/2018	VC
01/12/2018	CL
01/12/2018	ILI
01/12/2018	FL
01/12/2018	BL

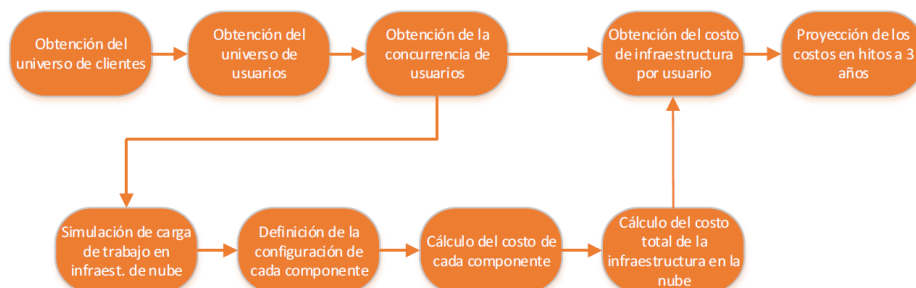
Anexo 14. Esquema de precios por niveles de CONTPAQi®



Base	Estándar	Empresarial
Multi RFC 1 usuario Almacenamiento 55 mil documentos	Multi RFC 3 usuarios Almacenamiento 150 mil documentos	Multi RFC 6 usuarios Almacenamiento 300 mil documentos
\$ 439.00 /mes	\$999.00 /mes	\$ 1,899.00 /mes
\$ 4,390.00 /año	\$ 9,990.00 /año	\$ 18,990.00 /año

- Documentos: XML, documentos administrativos.
- Es posible la venta de usuarios adicionales para cada nivel.
- En caso de superar el bloque de documentos, se sugiere pasar al siguiente nivel.

Anexo 15. Proceso de estimación de los costos de infraestructura para SaaS en el proyecto CONTPAQi.



Anexo 16. Tabla de costos por niveles de acuerdo con esquema de prining del proyecto CONTPAQi® Nube.

	Base	Estándar	Empresarial	
Proporción esperada	65%	25%	10%	
	1 Usu - 55,000	3 Usu - 150,000	6 Usu - 300,000	TOTALES
Precio Licencia Anual	\$ 4,390.00	\$ 9,990.00	\$ 18,990.00	
Asumido de Licencias vendidas 200 con 400 usuarios concurrentes	260	100	40	400
Ingreso Mensual por Licencia Anual	\$ 95,116.67	\$ 83,250.00	\$ 63,300.00	\$ 241,666.67
Ingreso Mensual por Usuario	\$ 365.83	\$ 832.50	\$ 1,582.50	\$ 604.17
Costo de Almacenamiento por Volumen	\$ -	\$ 4,166.67	\$ 8,333.33	\$ 12,500.00
Costo Ambiente Productivo	\$ 21,801.00	\$ 8,385.00	\$ 3,354.00	\$ 33,540.00
Costo Total	\$ 21,801.00	\$ 12,551.67	\$ 11,687.33	\$ 46,040.00
Costo Mensual por Usuario	\$ 83.85	\$ 125.52	\$ 292.18	\$ 115.10
Utilidad Mensual (sin considerar gastos de personal y ambientes de construcción)	\$ 281.98	\$ 706.98	\$ 1,290.32	\$ 489.07
Utilidad Mensual Distribuidor 35%	\$ 98.69	\$ 247.44	\$ 451.61	\$ 171.17
Utilidad Mensual CONTPAQi 65%	\$ 183.29	\$ 459.54	\$ 838.71	\$ 317.89
Margen de utilidad	50%	55%	53%	53%

Licencias Max	200
Usuarios Max	400

Anexo 17. Cronograma del go to market para la primer aplicación del proyecto CONTPAQi® Nube.

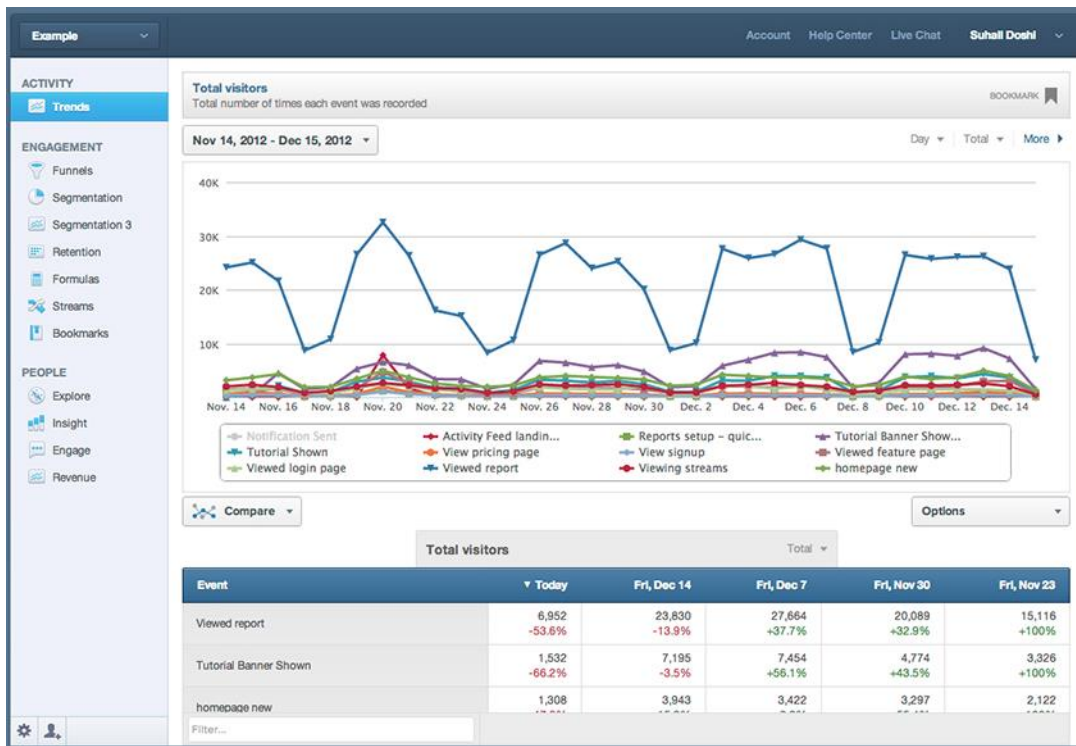
	2019			2020
	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Convocatoria Distribuidores piloto	28 oct al 8 nov			
Lista final Distribuidores piloto		8 nov		
Comunicación área comercial CONTPAQi		8 nov		
Firma de NDA piloto	28 oct al 12 nov			
Capacitación Distribuidores piloto		13 al 15		
Arranque del piloto	18 nov al 20 dic			
Atención área de servicio		18	2 al 6	
Capacitación área comercial CONTPAQi				
Validación comercial personal interno				
Lista final distribuidores venta controlada				
Capacitación Distribuidores venta controlada				
Validación comercial Distribuidores venta controlada			11 al 13	
Liberación con venta controlada			13 al 20	
				6

Anexo 18. Tabla del camino del cliente vs expectativas del negocio.

	Customer Goal	Business Goal	Action/Metrics
Acquisition	Quickly assess pain-product fit and obvious benefits	Influence prospects to try a product or service	• Signup • Trial
Adoption	Learn how to use the product, evaluate, and make a buying decision	Onboard prospects and showcase relevant value of the product	• Onboarding • Initial value delivered • Convert to customer
Retention	Receive value and benefit from the product	Ensure that customers receive expected value from the product regularly and possess knowledge about newly released product features and capabilities	• Daily Active User (DAU)/Monthly Active User (MAU)
Expansion	Explore how to be more empowered and successful	Influence customers to renew, increase product usage, upsell, cross-sell and advocate the product	• Renewal • Upsell • Cross-sell • Advocate

Cliente vs Expectativas del negocio en el ciclo de vida del cliente. (Bonfiglio et al., 2017)

Anexo 19. Ejemplo tabla de métricas Mixpanel.



Fuente: <https://vizteck.com/blog/google-analytics-vs-mixpanel/>

Referencias bibliográficas

- AAICI. (2018). *El Sistema Tributario en la Argentina*. Recuperado 17 de octubre de 2018, de http://www.inversionycomercio.org.ar/docs/pdf/El_Sistema_Tributario_en_la_Argentina.pdf
- Alexander Osterwalder, Y. P. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta.
- AMI Perspective STAFF. (2017). *20 Fast Facts about Technology Consumption in Latin America [Research]*. Recuperado 14 de febrero de 2018, de AMI Perspective website: <http://amiperspectiva.americasmi.com/20-fast-facts-about-technology-consumption-in-latin-america/>
- Argentina: Economía y demografía 2018. (2018). Recuperado 15 de octubre de 2018, de Datosmacro.com website: <https://datosmacro.expansion.com/paises/argentina>
- Artega Basurto, C, & M.V. Gonzalez Montaña. (2001). *Diagnóstico*. En *Diagnostico* (pp. 82-106). Recuperado de <http://trabajosocialmazatlan.com/multimedia/files/InvestigacionPosgrado/Diagnostico%20Carlos%20Artega.pdf>
- Barney, J. (2014). *Gaining and sustaining competitive advantage* (Cuarta). England: Pearson.
- Boillat, T., & Legner, C. (2013). *From On-Premise Software to Cloud Services: The Impact of Cloud Computing on Enterprise Software Vendors' Business Models*. Recuperado 22 de junio de 2016, de Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research website: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=96529265004>
- Bonfiglio, N., Alon, M., & Pono, M. (2017). *Mastering Product Experience in SaaS*. Recuperado de <https://www.gainsight.com/product-experience/>
- Burgoa, L. G. A. (2007). *LA SUPERVIVENCIA COMO ARMA ESTRATEGICA EN MERCADOS TURBULENTOS*. (62), 14.
- Chile - Doing Business: Facilidad para hacer negocios 2018. (2018). Recuperado 6 de octubre de 2018, de Datosmacro.com website: <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/chile>
- Chile: Economía y demografía 2018. (2018). Recuperado 6 de octubre de 2018, de Datosmacro.com website: <https://datosmacro.expansion.com/paises/chile>
- Cloud Computing Market in Latin America. (2016, octubre 24). Recuperado 14 de febrero de 2018, de <https://www.businesswire.com/news/home/20161024006141/en/Cloud-Computing-Market-Latin-America-Gain-Traction>
- ¿Cuántas empresas hay en Colombia? (2019). Recuperado 3 de noviembre de 2019, de <http://economiaaplicada.co/index.php/10-noticias/1493-2019-cuantas-empresas-hay-en-colombia>
- Del prado, L. (2012). *Alianzas estratégicas*. Recuperado 3 de noviembre de 2019, de <http://200.16.86.50/digital/33/revistas/blse/delprado8-8.pdf>
- Doing Business [Text/HTML]. (2018). Recuperado 6 de octubre de 2018, de World Bank website: <http://espanol.doingbusiness.org/es/doingbusiness>
- Dutta, S., & Lanvin, B. (2016). *The Global Information Technology Report 2016: Innovating in the Digital Economy*. Recuperado de <http://www.deslibris.ca/ID/10090686>

E-Health Reporter. (2017). *Adopción de Cloud en Salud en América Latina*. Recuperado de <http://www.ehcos.com/wp-content/uploads/2017/09/Adopci%C3%B3n-de-Cloud-en-Salud-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>

Evaluando Cloud. (2018, febrero 8). 7 razones porque las empresas ya deberían haberse pasado a la nube. Recuperado 7 de marzo de 2018, de *EvaluandoCloud* website: <http://evaluandocloud.com/7-razones-las-empresas-ya-deberian-haberse-pasado-la-nube/>

Evaluando ERP. (2013, abril 9). *Ránking ERP en América Latina*. Recuperado 7 de marzo de 2018, de *Evaluando ERP* website: <http://www.evaluandoerp.com/ranking-erp-en-america-latina/>

Evaluando software. (s. f.). *Uso de las tecnologías de información en las empresas chilenas*. Recuperado 7 de marzo de 2018, de *Centro de Recursos* website: <http://recursos.evaluandosoftware.com/informes/uso-de-las-tecnologias-de-informacion-en-las-empresas-chilenas/>

Familia Contpaqi—15va Convención de Distribuidores. (2019). Recuperado 3 de noviembre de 2019, de <https://convencion.contpaqi.com/#historia>

Fernández, A. (2013, marzo 25). *Las joint venture y las alianzas estratégicas*. Recuperado 3 de noviembre de 2019, de *Marketing Internacional* website: <https://adolfofernandezsnz.wordpress.com/2013/03/25/las-joint-venture-y-las-alianzas-estrategicas/>

Fiscalidad en Chile—Santandertrade.com. (2018). Recuperado 16 de octubre de 2018, de <https://es.portal.santandertrade.com/establecerse-extranjero/chile/fiscalidad>

Gassmann, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2014). *The Business Model Navigator: 55 Models That Will Revolutionise Your Business*. Pearson UK.

Greco, D. (2017). *THE “LEAN GO-TO MARKET CANVAS”*.

IDC. (2017). *The 3rd Platform is Evolving*. Recuperado 22 de abril de 2018, de *IDC: The premier global market intelligence company* website: <https://www.idc.com/promo/thirdplatform>

Impuestos en Colombia. (2018). Recuperado 16 de octubre de 2018, de http://ragocons.com/recursos/impuestos_colombia.pdf

Invest Chile. (s. f.). *Guía del inversionista extranjero*.

Joyanes Aguilar, L. (2012). *Computación en la nube: Estrategias de Cloud Computing en las empresas*. México: Alfaomega.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.

Law, R. (2019). *THE ULTIMATE GUIDE TO SAAS PRICING MODELS, STRATEGIES & PSYCHOLOGICAL HACKS*. Recuperado 25 de octubre de 2019, de *SAAS PRICING MODELS EXPLAINED* website: <https://www.cobloom.com/blog/saas-pricing-models#>

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Manuel Luis Rodríguez. (2010, noviembre 19). *Estrategias de intervención – Algunos aspectos metodológicos y epistemológicos*. Recuperado 22 de abril de 2018, de *METODOLOGÍAS DE LA INVESTIGACIÓN* website: <https://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/2010/11/19/estrategias-de-intervencion-algunos-aspectos-metodologicos-y-epistemologicos/>

Nielsen, J. (2001). *Designing Web Usability*. Prentice-Hall.

PIB de Chile 2018. (2018). Recuperado 6 de octubre de 2018, de <https://datosmacro.expansion.com/pib/chile>

Qué es el Growth Hacking y por qué es básico en tu empresa. (2016). Recuperado 10 de noviembre de 2019, de <https://www.entrepreneur.com/article/284779>

Ricossa Roberto. (2014, junio). *La nube empresarial, el nuevo modelo de negocios en América Latina [Negocios]*. Recuperado 10 de julio de 2016, de America Latina Business Review website: <http://www.businessreviewamericalatina.com/tecnologia/954/La-nube-empresarial-el-nuevo-modelo-de-negocios-en-Amrica-Latina>

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. España: Deusto.

Rogers, D. (2016). *The digital transformation playbook*. Estados Unidos: Columbia University Press.

Rogers, E. M. (1983). *DIFFUSION OF INNOVATIONS* (3ra. Edición). New York: The Free press.

Schief, M., & Buxmann, P. (2012). *Business Models in the Software Industry*. 45th Hawaii International Conference on System Sciences.

Schwab, K. (2017). *The Global Competitiveness Report*. 393.

Sharma, S., Sarkar, D., & Gupta, D. (2012). *Agile Processes and Methodologies: A Conceptual Study*.

Statista. (2019). *Infografía: 2020 en América Latina: ¿qué economías tendrán un buen año?* Recuperado 8 de noviembre de 2019, de Statista Infografías website: <https://es.statista.com/grafico/19671/perspectivas-economicas-para-america-latina/>

World economic forum. (2018). *The Inclusive Development Index 2018*.