



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UN FABRICANTE DE  
SOFTWARE A UN NUEVO MERCADO EN AMÉRICA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGISTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**JOSÉ ALEJANDRO CAÑÓN CONTRERAS**

**PROFESOR GUÍA:  
JORGE ALBERTO LARA BACIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
DANIEL NAUR PAZ MARTÍNEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2022**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE UN FABRICANTE DE SOFTWARE A UN NUEVO MERCADO EN AMÉRICA

El presente plan de negocio para la expansión del fabricante de software empresarial ESPIRAL MS tiene como objetivo entregar de forma clara y sustentada, las herramientas que permiten alcanzar un proceso de internacionalización exitoso para los accionistas de la empresa; en línea con la visión de consolidarse como el fabricante de software de gestión de servicios de tecnología de la información (TI) de referencia en el mercado americano.

Estados Unidos ha sido el país seleccionado para la nueva expansión, debido al crecimiento de las exportaciones desde España (país del cual proviene la empresa), su relevancia en el mercado global de TI (33% del gasto a nivel mundial), la facilidad para hacer negocios y el alto nivel de adopción tecnológica, reflejado en el creciente interés de las empresas locales en automatizar sus procesos mediante TI.

La metodología que se plantea para desarrollar el plan de negocio se sustenta en un marco conceptual enfocado hacia la adaptación de estrategias globales en mercados locales, tomando en cuenta aspectos como las diferencias culturales, las preferencias del consumidor B2B y la escalabilidad a través de modelos de negocio del tipo plataforma multilateral. A través de 13 etapas, se abordan los aspectos necesarios para un plan de internacionalización: la descripción del mercado, análisis de la situación actual de ESPIRAL MS, selección del próximo destino, modelo de negocio y estrategia de entrada, planes funcionales (marketing, ventas, operaciones, capital humano) y evaluación económica.

La estrategia de ingreso a los Estados Unidos comprende el establecimiento de una nueva operación focalizada en el estado de Florida y dirigida a capturar clientes de este territorio. Para lograr este propósito, se enfocará la estrategia de marketing sobre un universo de 5.667 empresas medianas del estado que puedan convertirse en clientes de la empresa: en los rubros de finanzas y seguros, información, manufactura, administración y apoyo, cuidados de salud, alojamiento y servicios de alimentación.

El plan de negocios se centra en adaptar la estrategia de entrada, propuesta de valor y planes funcionales a las características del nuevo mercado con el propósito de lograr una inversión rentable para los accionistas. El negocio es viable ya que se obtienen utilidades operacionales en el año 2 y se recupera el capital invertido en el año 4. El valor actual neto (VAN) para una proyección de flujos en un periodo de 5 años y con una tasa de descuento del 15% es de USD \$67.143, con una tasa interna de retorno (TIR) del 30,4%.

## DEDICATORIA

**A mi abuela María Peragallo,**

Quien partió de esta vida mientras estudiaba en el MBA. Nunca terminaré de agradecerte por tus buenos consejos, tu generosidad y tu cariño a toda prueba.

**A mi padre,**

Quien a pesar de dejar este mundo cuando yo era muy pequeño, siempre está en mi recuerdo como un modelo a seguir.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios,**

Porque en cada desafío que he enfrentado, me ha dado fuerza para superarlo.

**A mi compañera de vida Ester Contreras,**

cuya generosidad, apoyo y amor incondicional me acompañaron en este viaje. No me alcanzan estas páginas para agradecerte por estar conmigo.

**A mi madre,**

Por demostrarme siempre su cariño y apoyo sin importar la distancia.

**A mis profesores y equipo del MBA,**

Por dar su mejor esfuerzo clase a clase, a pesar de la distancia física.

**A mis compañeros del MBA,**

Por haber recorrido este camino juntos y completarlo con éxito.

**A la ciudad de París, Francia,**

Por acogerme mientras estuve realizando este trabajo.

**A mis profesores y compañeros de ESCP Europe,**

quienes contribuyeron a ampliar el lente desde el cual observo la realidad.

## TABLA DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN.....  | 1  |
| 2. OBJETIVOS.....   | 2  |
| 2.1. OBJETIVO GENERAL.....                                      | 2  |
| 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....                                 | 2  |
| 3. ALCANCE.....   | 2  |
| 4. MARCO CONCEPTUAL.....  | 3  |
| 5. METODOLOGÍA.....   | 4  |
| 6. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.....                                 | 6  |
| 6.1. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI).....                    | 6  |
| 6.2. SOFTWARE EMPRESARIAL.....                                  | 7  |
| 6.3. SOFTWARE DE GESTIÓN DE SERVICIOS TI (ITSM).....            | 9  |
| 6.4. SOFTWARE DE GESTIÓN DE ACTIVOS TI (ITAM).....              | 11 |
| 6.5. DESAFÍOS DE LAS SOLUCIONES ITSM E ITAM.....                | 12 |
| 7. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....                          | 13 |
| 7.1. ANTECEDENTES GENERALES.....                                | 13 |
| 7.2. EXPANSIÓN INTERNACIONAL.....                               | 14 |
| 7.3. FOCOS ESTRATÉGICOS.....                                    | 14 |
| 7.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....                               | 15 |
| 7.5. MODELO DE NEGOCIO.....                                     | 16 |
| 7.6. ESTRUCTURA DE PROCESOS.....                                | 16 |
| 7.7. ESTRUCTURA DE VENTAS.....                                  | 17 |
| 7.8. PREPARACIÓN PARA UNA NUEVA INTERNACIONALIZACIÓN.....       | 18 |
| 7.8.1. ASPECTOS POSITIVOS.....                                  | 18 |
| 7.8.2. ASPECTOS POR MEJORAR.....                                | 19 |
| 7.8.3. PLAN DE ACCIÓN PARA LA PRÓXIMA INTERNACIONALIZACIÓN..... | 19 |
| 8. SELECCIÓN PAÍS DE ENTRADA.....                               | 20 |
| 8.1. ACUERDOS DE LIBRE COMERCIO.....                            | 21 |
| 8.2. VARIABLES DE DECISIÓN.....                                 | 22 |
| 8.3. RESULTADOS.....  | 23 |
| 9. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL PAÍS SELECCIONADO.....              | 24 |
| 9.1. ANÁLISIS CULTURAL.....                                     | 24 |
| 9.1.1. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CULTURAL.....                  | 25 |
| 9.2. ANÁLISIS P.E.S.T.L.E.....                                  | 26 |
| 9.2.1. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS P.E.S.T.L.E.....               | 27 |
| 9.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER.....                     | 28 |
| 9.3.1. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER.....  | 29 |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 9.4.    | ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA .....                   | 30 |
| 9.4.1.  | ANÁLISIS DE LA OFERTA .....                          | 30 |
| 9.4.2.  | ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....                          | 31 |
| 9.4.3.  | CONCLUSIONES ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA..... | 33 |
| 9.5.    | ANÁLISIS FODA.....                                   | 34 |
| 9.5.1.  | FORTALEZAS.....                                      | 34 |
| 9.5.2.  | OPORTUNIDADES.....                                   | 34 |
| 9.5.3.  | DEBILIDADES.....                                     | 35 |
| 9.5.4.  | AMENAZAS.....  | 36 |
| 9.5.5.  | CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FODA.....                  | 37 |
| 10.     | ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL PAÍS SELECCIONADO.....      | 38 |
| 10.1.   | ESTRATEGIA DE ENTRADA.....                           | 38 |
| 10.2.   | VENTAJAS COMPETITIVAS .....                          | 40 |
| 10.2.1. | RECURSOS .....                                       | 40 |
| 10.2.2. | CAPACIDADES .....                                    | 41 |
| 10.2.3. | COMPETENCIAS CENTRALES .....                         | 41 |
| 10.2.4. | CONCLUSIONES.....                                    | 42 |
| 11.     | PLAN DE MARKETING .....                              | 43 |
| 11.1.   | OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING.....                 | 43 |
| 11.2.   | ESTRATEGIA DE MERCADO.....                           | 43 |
| 11.3.   | PROPUESTA DE VALOR PARA EL CLIENTE .....             | 43 |
| 11.4.   | SEGMENTACIÓN.....                                    | 47 |
| 11.4.1. | SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA .....                        | 47 |
| 11.4.2. | SEGMENTACIÓN POR INDUSTRIA.....                      | 47 |
| 11.5.   | DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO .....                 | 50 |
| 11.6.   | MARKETING MIX .....                                  | 50 |
| 11.6.1. | PROMOCIÓN.....                                       | 50 |
| 11.6.2. | PRODUCTO .....                                       | 52 |
| 11.6.3. | PRECIO.....  | 53 |
| 11.6.4. | PLAZA .....  | 55 |
| 11.7.   | INVERSIÓN, COSTOS Y GASTOS .....                     | 57 |
| 12.     | PLAN DE VENTAS .....                                 | 58 |
| 12.1.   | SUPUESTOS.....                                       | 58 |
| 12.1.1. | TIPO DE INSTALACIÓN .....                            | 59 |
| 12.1.2. | TAMAÑO DE CLIENTE.....                               | 59 |
| 12.1.3. | VENTA A CLIENTE NUEVO .....                          | 59 |
| 12.2.   | PROYECCIONES DE VENTA .....                          | 60 |
| 12.3.   | CICLO DE VENTA.....                                  | 60 |

|            |  |    |
|------------|--|----|
| 12.4.      | <b>INVERSIÓN, COSTOS Y GASTOS</b> .....          | 63 |
| <b>13.</b> | <b>PLAN DE OPERACIONES</b> .....                 | 63 |
| 13.1.      | <b>PROCESOS</b> .....                            | 63 |
| 13.1.1.    | <b>IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN</b> .....       | 63 |
| 13.1.2.    | <b>SOPORTE DE LA SOLUCIÓN</b> .....              | 65 |
| 13.1.3.    | <b>ÉXITO DEL CLIENTE</b> .....                   | 66 |
| 13.2.      | <b>INVERSIÓN, COSTOS Y GASTOS</b> .....          | 67 |
| <b>14.</b> | <b>PLAN DE CAPITAL HUMANO</b> .....              | 68 |
| 14.1.      | <b>DOTACIÓN REQUERIDA Y PERFILES</b> .....       | 68 |
| 14.2.      | <b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b> .....           | 69 |
| 14.3.      | <b>FORMACIÓN</b> .....                           | 70 |
| 14.4.      | <b>INVERSIÓN, COSTOS Y GASTOS</b> .....          | 71 |
| 14.4.1.    | <b>EQUIPO COMERCIAL</b> .....                    | 71 |
| 14.4.2.    | <b>EQUIPO TÉCNICO</b> .....                      | 71 |
| 14.4.3.    | <b>GASTOS EN SALARIOS</b> .....                  | 72 |
| 14.4.4.    | <b>GASTOS EN FORMACIÓN</b> .....                 | 72 |
| <b>15.</b> | <b>PLAN DE IMPLEMENTACIÓN</b> .....              | 72 |
| 15.1.      | <b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b> .....           | 72 |
| <b>16.</b> | <b>PLAN DE CONTROL DE GESTIÓN</b> .....          | 74 |
| 16.1.      | <b>MAPA ESTRATÉGICO</b> .....                    | 74 |
| 16.2.      | <b>INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN</b> .....   | 74 |
| <b>17.</b> | <b>EVALUACIÓN ECONÓMICA</b> .....                | 76 |
| 17.1.      | <b>PRINCIPALES SUPUESTOS</b> .....               | 76 |
| 17.2.      | <b>INVERSIÓN, COSTOS Y GASTOS</b> .....          | 77 |
| 17.2.1.    | <b>MARKETING</b> .....                           | 77 |
| 17.2.2.    | <b>VENTAS</b> .....                              | 77 |
| 17.2.3.    | <b>OPERACIONES</b> .....                         | 77 |
| 17.2.4.    | <b>CAPITAL HUMANO</b> .....                      | 78 |
| 17.3.      | <b>DEPRECIACIÓN</b> .....                        | 78 |
| 17.4.      | <b>IMPUESTOS</b> .....                           | 78 |
| 17.5.      | <b>CAPITAL DE TRABAJO</b> .....                  | 78 |
| 17.6.      | <b>FLUJO DE CAJA</b> .....                       | 79 |
| 17.7.      | <b>TASA DE DESCUENTO</b> .....                   | 80 |
| 17.8.      | <b>INDICADORES DE EVALUACIÓN ECONÓMICA</b> ..... | 80 |
| 17.9.      | <b>ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD</b> .....            | 80 |
| <b>18.</b> | <b>CONCLUSIONES</b> .....                        | 82 |
|            | <b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....                        | 83 |
|            | <b>ANEXOS</b> .....                              | 90 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>A. CLASIFICACIÓN DEL GASTO TI A NIVEL MUNDIAL Y EN EE. UU (2022)</b> ..... | 90  |
| <b>B. GASTO TI EMPRESARIAL POR CATEGORÍA (2019 A 2025)</b> .....              | 90  |
| <b>C. TAXONOMÍA DE SOFTWARE PARA EMPRESAS</b> .....                           | 91  |
| <b>D. CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES DE SOFTWARE ITSM</b> .....                 | 94  |
| <b>E. FACTORES QUE AFECTAN LA CLASIFICACIÓN DE SOFTWARE ITAM</b> .....        | 97  |
| <b>F. ALTERNATIVAS A LAS SOLUCIONES ITSM E ITAM</b> .....                     | 98  |
| <b>G. OFICINAS DE ESPIRAL MS</b> .....  | 99  |
| <b>H. ORGANIGRAMA DE ESPIRAL MS (PROACTIVANET)</b> .....                      | 100 |
| <b>I. MODELO DE NEGOCIO</b> .....   | 101 |
| <b>J. CURVA ABC (VENTAS POR CLIENTES)</b> .....                               | 102 |
| <b>K. APRENDIZAJE DE EXPERIENCIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN</b> .....           | 102 |
| <b>L. RESULTADOS DETALLADOS – EXPORT READINESS ASSESSMENT</b> .....           | 103 |
| <b>M. DATOS SIN NORMALIZAR, SELECCIÓN DE PAÍS DE INTERNACIONALIZACIÓN</b> ... | 112 |
| <b>N. ANÁLISIS COMPARATIVO DE DIMENSIONES CULTURALES</b> .....                | 112 |
| <b>O. ANÁLISIS P.E.S.T.L.E (DETALLE)</b> .....                                | 116 |
| <b>P. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER (DETALLE)</b> .....                   | 122 |
| <b>Q. PRINCIPALES FABRICANTES DE SOFTWARE ITSM E ITAM EN EE. UU</b> .....     | 126 |
| <b>R. CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA DISTRIBUIDORES DE ESPIRAL MS</b> .....      | 127 |
| <b>S. CLIENTES DESTACADOS</b> .....   | 127 |
| <b>T. COSTOS UNITARIOS DE INFRAESTRUCTURA COMO SERVICIO</b> .....             | 128 |
| <b>U. COTIZACIONES PARA EQUIPAMIENTO DE OFICINA</b> .....                     | 128 |
| <b>V. SALARIOS DE REFERENCIA SEGÚN CARGO</b> .....                            | 129 |
| <b>W. DESCRIPCIÓN DE CARGOS A CONTRATAR</b> .....                             | 131 |
| <b>X. DISTRIBUCIÓN SALARIAL PARA GERENTE DE CUENTAS SENIOR</b> .....          | 132 |
| <b>Y. INFLACIÓN PROYECTADA PARA ESTADOS UNIDOS</b> .....                      | 132 |
| <b>Z. TASA DE DESCUENTO BAJO MODELO CAPM</b> .....                            | 132 |
| <b>AA. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: MATRIZ DE CORRELACIÓN</b> .....              | 132 |
| <b>AB. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: TIR SIMULADA</b> .....                       | 133 |



## INDICE DE TABLAS

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 1 - Resultados de la evaluación para selección de país de internacionalización .....  | 23  |
| Tabla 2 - Resumen análisis de las fuerzas de la industria de Porter .....                   | 28  |
| Tabla 3 - Número de empresas medianas y grandes en Estados Unidos, por sector y tamaño      | 31  |
| Tabla 4 - Diez condados con mayor fuerza laboral de Estados Unidos, por sector productivo.. | 32  |
| Tabla 5 - Criterios de selección para estrategia de entrada a Estados Unidos.....           | 39  |
| Tabla 6 - Capacidades de ESPIRAL MS.....  | 41  |
| Tabla 7 - Competencias centrales ESPIRAL MS .....   | 42  |
| Tabla 8 - Clasificación de industrias en Estados Unidos .....                               | 47  |
| Tabla 9 – Clientes de Proactivanet con presencia en Estados Unidos.....                     | 48  |
| Tabla 10 - Definición de precios para Estados Unidos .....                                  | 55  |
| Tabla 11 - Inversión y costos estimados Plan de Marketing, expresados en USD .....          | 58  |
| Tabla 12 - Gastos estimados de marketing con canales .....                                  | 58  |
| Tabla 13 - Estimación de ventas para Estados Unidos. ....                                   | 59  |
| Tabla 14 - Proyecciones de venta en Estados Unidos .....                                    | 60  |
| Tabla 15 - Comisiones a canal de distribución.....  | 63  |
| Tabla 16 - Costo de venta para clientes SaaS .....  | 67  |
| Tabla 17 - Gastos de oficina .....  | 68  |
| Tabla 18 - Salarios del personal a contratar.....   | 72  |
| Tabla 19 - Costo programa de formación en idioma inglés .....                               | 72  |
| Tabla 20 - Cronograma de actividades – Año 0 .....  | 73  |
| Tabla 21 - Indicadores de control de gestión .....  | 75  |
| Tabla 22 - Resumen de inversiones, costos y gastos para marketing .....                     | 77  |
| Tabla 23 - Resumen de inversiones, costos y gastos para ventas.....                         | 77  |
| Tabla 24 - Resumen de inversiones, costos y gastos para operaciones .....                   | 77  |
| Tabla 25 - Resumen de inversiones, costos y gastos para capital humano .....                | 78  |
| Tabla 26 - Depreciación de los activos .....  | 78  |
| Tabla 27 - Impuesto a las utilidades.....   | 78  |
| Tabla 28 - Capital de trabajo.....  | 79  |
| Tabla 29 - Estado de resultados proyectado a 5 años .....                                   | 79  |
| Tabla 30 - Evolución gasto TI empresarial según clasificación. ....                         | 90  |
| Tabla 31 - Variables y parámetros de selección de país de internacionalización. ....        | 112 |
| Tabla 32 - Indicadores económicos de Estados Unidos.....                                    | 117 |
| Tabla 33 - Proveedores de software ITSM e ITAM con presencia en Estados Unidos .....        | 126 |
| Tabla 34 - Costos de instancia IaaS por tipo de cliente.....                                | 128 |
| Tabla 35 - Asignación salarial para Gerente de Cuentas Senior .....                         | 132 |
| Tabla 36 - Inflación proyectada para Estados Unidos .....                                   | 132 |

## INDICE DE ILUSTRACIONES

|  |     |
|--|-----|
| Ilustración 1 - Proporción del gasto global en TI para 2022, por región.....                               | 6   |
| Ilustración 2 - Gasto global en software de aplicaciones e infraestructura. ....                           | 8   |
| Ilustración 3 - Gasto global en soluciones ITSM, expresado en millones de dólares.....                     | 10  |
| Ilustración 4 - Gasto global en soluciones ITAM, expresado en millones de dólares.....                     | 12  |
| Ilustración 5 - Estructura de procesos ESPIRAL MS.....   | 16  |
| Ilustración 6 - Histórico de ventas Proactivanet, expresadas en miles de euros.....                        | 18  |
| Ilustración 7 - Distancia cultural entre España y Estados Unidos.....                                      | 24  |
| Ilustración 8 - Propuesta de valor ESPIRAL MS .....  | 44  |
| Ilustración 9 - Número de empresas privadas en Florida por industria segmentada (sobre 100 empleados)..... | 48  |
| Ilustración 10 - Distribución de empresas privadas en Florida por industria segmentada y tamaño .....      | 49  |
| Ilustración 11 - Portafolio de módulos de Proactivanet.....  | 52  |
| Ilustración 12 - Clasificación de canales de distribución.....   | 56  |
| Ilustración 13 - Ciclo de venta consultiva .....   | 61  |
| Ilustración 14 - Funnel de ventas año 1 y estimación de prospectos por etapa.....                          | 62  |
| Ilustración 15 - Procesos de implementación.....   | 64  |
| Ilustración 16 - Procesos de soporte postventa.....  | 66  |
| Ilustración 17 - Estructura organizacional en el estado de Florida .....                                   | 70  |
| Ilustración 18 - Mapa estratégico .....  | 74  |
| Ilustración 19 - Sensibilidad del VAN .....  | 81  |
| Ilustración 20 - Comparación de gasto a nivel mundial vs. EE. UU según clasificación .....                 | 90  |
| Ilustración 21 - Clasificación de software ITSM, según el cumplimiento de necesidades del cliente .....    | 94  |
| Ilustración 22 - Cuadrante Mágico de proveedores de software ITSM .....                                    | 96  |
| Ilustración 23 - Mapa de oficinas ESPIRAL MS .....   | 99  |
| Ilustración 24 - Organigrama ESPIRAL MS (para Proactivanet) .....  | 100 |
| Ilustración 25 - Modelo de negocio para ESPIRAL MS .....   | 101 |
| Ilustración 26 - Curva de ventas por porcentaje acumulado de clientes (año 2020).....                      | 102 |
| Ilustración 27 - Empresas que usan Proactivanet .....  | 127 |
| Ilustración 28 - Consulta en línea para notebook de oficina .....  | 128 |
| Ilustración 29 - Consulta en línea para teléfono móvil.....  | 129 |
| Ilustración 30 - Salario de referencia para un Gerente de Cuentas Senior.....                              | 129 |
| Ilustración 31 - Salario de referencia para un Especialista de Implementación .....                        | 130 |
| Ilustración 32 - Salario de referencia para un Especialista en Éxito del Cliente.....                      | 130 |
| Ilustración 33 - Salario de referencia para un Técnico de Soporte .....                                    | 130 |
| Ilustración 34 - Matriz de correlación entre variables simuladas .....                                     | 133 |
| Ilustración 35 - Histograma de frecuencias para TIR simulada .....   | 133 |

## 1. INTRODUCCIÓN

Las tecnologías de la información (TI) no solamente han acelerado la globalización y el desarrollo económico de las naciones, sino que han jugado un papel fundamental en la creación de nuevos modelos de negocio. Según el informe *Digital Economy Outlook 2020* de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD)<sup>1</sup>, nunca ha habido tal dependencia de la TI en todos los aspectos de la sociedad (desde la salud hasta la educación) como ha ocurrido en los últimos años. Esta dependencia no ha hecho más que aumentar producto de los efectos del COVID-19. El teletrabajo, el aprendizaje a distancia y el comercio electrónico han surgido en todo el mundo y han cambiado la forma en la que se relacionan las personas.

Para mantener competitividad en mercados cada vez más dinámicos, las empresas están innovando con apoyo de TI para transformar sus modelos de negocio y aprovechar las oportunidades para entrar a nuevos mercados y/o crecer en los existentes. Gracias a las capacidades de manejo de altos volúmenes de información, las organizaciones toman mejores decisiones cuando están soportadas por TI y llegan más rápido a sus clientes (*time-to-market*). Spotify, Netflix y Uber (por citar algunos ejemplos) son empresas que han rediseñado por completo modelos de negocio que parecían estáticos e invariantes, a través de las TI.

Este escenario presenta grandes oportunidades de negocio para los proveedores de soluciones tecnológicas, ya que el fuerte impulso en conectividad a nivel global (un 93% de empresas tienen conexión a Internet de banda ancha, según la OECD) no sólo reduce las barreras de entrada a nuevos mercados; además permite a entidades de todo tipo, tamaño y procedencia beneficiarse de sistemas de gestión empresarial de última generación; que optimizan tareas que frecuentemente se realizan de forma manual.

ESPIRAL MS<sup>2</sup> es un fabricante español de soluciones de software para la gestión empresarial, con foco en la gestión de servicios TI (ITSM)<sup>3</sup>, la gestión de activos TI (ITAM)<sup>4</sup> y la gestión de la seguridad laboral. Con 24 años de experiencia y presencia en 15 países de América y Europa, ESPIRAL MS ha sabido aprovechar las oportunidades que brinda la democratización de las TI, buscando convertirse en una empresa de alcance global. Este trabajo busca contribuir a su crecimiento internacional, a través de un plan de negocio para entrar a un nuevo país dentro de América.

---

<sup>1</sup> OECD. (2020). OECD Digital Economy Outlook 2020. [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-outlook-2020\\_bb167041-en](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-digital-economy-outlook-2020_bb167041-en)

<sup>2</sup> Espiral Microsistemas. <https://www.grupoespirmms.com/>

<sup>3</sup> *IT Service Management*

<sup>4</sup> *IT Asset Management*

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar y desarrollar un plan de internacionalización para ESPIRAL MS, para un nuevo mercado en América y bajo un periodo de evaluación a cinco años.

### **2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar los mercados potenciales para la próxima internacionalización de la empresa, a través del análisis de variables macroeconómicas, de competitividad y de preparación tecnológica, entre otras.
2. Determinar cuál es el mercado más atractivo para las próximas decisiones de inversión de ESPIRAL MS.
3. Desarrollar un plan estratégico para la internacionalización, permitiendo que el modelo de negocio de la empresa se adapte al nuevo mercado.
4. Definir la modalidad de entrada más adecuada para la incursión al país seleccionado.
5. Demostrar la viabilidad económica del plan de negocios, a través del análisis de la inversión requerida, los costos esperados y los retornos proyectados.

## **3. ALCANCE**

El plan de negocios de ESPIRAL MS será una operación local en un territorio específico del país a seleccionar; en ella se entregarán los servicios propios de cualquier oficina (fuera de la casa matriz, donde se fabrica el software) que son demandados por los clientes, como la venta, implementación y postventa del producto “Proactivanet”<sup>5</sup>, así como actividades de apoyo a la operación en el nuevo país (ej. administración y finanzas).

Los temas que no se contemplarán dentro de este plan de negocios son:

- Análisis de selección del país de entrada, en continentes distintos de América.
- Internacionalización del producto “Prosafety” (gestión de seguridad laboral), dado que éste sólo se comercializa en España.
- Desarrollo de las soluciones de software, ya que se construyen en España.

---

<sup>5</sup> Proactivanet. <https://www.proactivanet.com>

#### 4. MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo del plan de internacionalización se considera como referencia de análisis y estudio los siguientes autores y modelos:

**Modelo de negocio y estrategia:** Desde el aporte de Hitt, Duane Ireland y Hoskisson en *Strategic Management – Competitiveness & Globalization* se trabaja en la definición general del modelo de negocio; complementando con *Business Model Generation* de Osterwalder y Pigneur, quienes proponen el modelo de negocio denominado “plataformas multilaterales” para organizaciones que sirven a dos o más grupos de clientes distintos e interdependientes (en este caso, los clientes que usan los productos de la empresa y los canales de distribución).

**Preparación de la empresa para la internacionalización:** Mediante la metodología *Export Readiness Assessment* del Alabama International Trade Center, se propone evaluar las condiciones actuales de la empresa para emprender un proceso de internacionalización e identificar brechas con respecto a los objetivos de ingreso y desarrollo en el nuevo mercado.

**Selección del país de entrada:** Se utiliza el modelo de decisión multicriterio desarrollado por Kumar, Stam y Joachimstaler en *An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Potential Foreign Markets*, que comprende la evaluación ponderada de variables macroeconómicas de cada mercado, índices de competitividad, indicadores de preparación en la industria a estudiar, entre otras.

**Análisis estratégico del país seleccionado:** Se estudia el país destino de la internacionalización usando herramientas de comprensión del macroentorno como los análisis PESTLE y FODA (planteadas por Hitt, Duane Ireland y Hoskisson en *Strategic Management – Competitiveness & Globalization*), así como a través del modelo propuesto por Michael Porter en *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*; para analizar la dinámica competitiva de la industria. El análisis se complementa con el ajuste cultural entre España y el país escogido, mediante la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede y presentada en su obra *Cultures and Organizations*.

**Identificación del modelo de negocio para el país seleccionado:** Continuando con Hitt, Duane Ireland y Hoskisson en *Strategic Management – Competitiveness & Globalization* (capítulo 8, Estrategia Internacional) y complementando con Pla y Barber en Dirección de Empresas Internacionales, se abordan las diferentes estrategias para ingresar a nuevos mercados y seleccionar la más conveniente. A modo complementario y dependiendo del país elegido, se utilizan aportes de diferentes autores para adecuar la estrategia de entrada al mercado específico y comparar con las características de la empresa, como por ejemplo Drews y Lamson en *Market Entry into the USA: Why European companies fail and how to succeed*.

**Plan de marketing y ventas:** Para la toma de las principales decisiones de marketing internacional se utiliza el modelo secuencial propuesto por Kotler y Armstrong en *Principles of Marketing*, capítulo 19 *The global marketplace*. Para formular la estrategia de marketing en el contexto B2B, se consideran los aportes de Hutt y Speh en *Business*

*marketing management B2B*. Para vincular el modo de entrada al nuevo mercado con las acciones del marketing mix apropiadas en el mercado objetivo, se propone a Drews y Lamson en *Market Entry into the USA: Why European companies fail and how to succeed*. Y desde las lecciones aprendidas en cuanto al desarrollo de mercado en la industria del software, se consideran los aportes de Li, Shang y Slaughter en *Why Do Software Firms Fail? Capabilities, Competitive Actions, and Firm Survival in the Software Industry from 1995 to 2007*. Finalmente, para el modelo de venta consultiva se utiliza el aporte de Suomala y otros autores en *Neuromarketing: Understanding Customers' Subconscious Responses to Marketing*.

**Plan de operaciones:** Para determinar el plan operacional ideal para la empresa en el nuevo mercado, se trabaja desde el modelo operativo actual, que está basado en prácticas como PMBOK, ITIL e ISO 20000 y bajo las cuales ESPIRAL MS realiza la implementación y postventa. Con el propósito de generar un modelo ágil para la operación en el nuevo mercado, se estudian los aportes de consultoras globales como KPMG, Ernst & Young y Deloitte, quienes han desarrollado recientemente modelos operativos para empresas de TI con foco en la transformación digital y el time to market.

**Plan de capital humano:** En este apartado, se aborda el diseño de puestos de trabajo, los mecanismos de medición de su rendimiento y las características de los perfiles requeridos para realizar las funciones en el nuevo mercado son definidas desde los modelos vistos en las clases de Comportamiento Organizacional. Consideraciones adicionales en la gestión del talento en el contexto del plan de internacionalización son tomadas en cuenta a partir de las contribuciones de Schuler, Dowling y De Cieri en *An Integrated Framework of Strategic International Human Resource Management*.

**Evaluación económica:** Mediante los aportes de Ojala y Ojanen en *Business Models and Internationalization of Software Firms: A comparative case study*, se establece el contexto general bajo el cual las empresas de software resultan ser exitosas económicamente. Luego, se evalúa la solvencia de la empresa, utilizando el estado de resultados y los indicadores vistos en las clases de Gestión Financiera. La obtención de indicadores como el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) se realizará en base a los conceptos descrito por Van Horne y Wachowicz en Fundamentos de administración financiera.

## 5. METODOLOGÍA

El desarrollo del trabajo de tesis se descompone en las etapas a continuación, para las cuales se presenta su objetivo principal.

**Etapa I: Planificación y estructuración del plan de internacionalización,** donde a partir del tema de estudio y de la justificación de la oportunidad de negocio, se persigue establecer las bases de conocimiento sobre las que se desarrollará el proyecto de tesis.

**Etapa II: Descripción del mercado de soluciones de software ITSM e ITAM,** mediante el cual se identifica las oportunidades de crecimiento del este tipo de soluciones a nivel global para proyectar el desempeño del mercado en el tiempo.

**Etapa III: Situación actual de la empresa**, que permite analizar la situación actual de ESPIRAL MS desde sus recursos, capacidades, trayectoria y su visión frente a una nueva internacionalización.

**Etapa IV: Evaluación y selección del país de destino**, en la cual se escoge en base al modelo multicriterio aportado desde el marco conceptual, el nuevo país donde se recomienda que ingrese la empresa.

**Etapa V: Análisis estratégico del país seleccionado**, donde se identifican las principales cualidades del país de destino para determinar la estrategia adecuada que permite lograr el éxito del plan de internacionalización.

**Etapa VI: Identificación del modelo de negocio y de la modalidad de entrada**, a través de los cuales se determina la configuración de modelo de negocio y la vía de ingreso más adecuada para ESPIRAL MS en el nuevo mercado, a partir de los resultados del análisis estratégico.

**Etapa VIII: Plan de marketing**, cuyo propósito es la identificación de potenciales clientes en el nuevo mercado, reconociendo sus características y necesidades para elaborar un plan de marketing que permita alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

**Etapa VIII: Plan de ventas**, donde se determina las ventas estimadas que se deben realizar en el país de destino durante el horizonte de tiempo establecido, para alcanzar el objetivo comercial del plan de internacionalización.

**Etapa IX: Plan de operaciones**, a través del cual se formula un modelo operativo que permita responder adecuadamente a las necesidades de los clientes del país escogido y cumplir con la propuesta de valor a entregar.

**Etapa X: Plan de capital humano**, que establece la estructura organizacional que responderá a la estrategia de negocio.

**Etapa XI: Plan de implementación y control de gestión**, donde se identifican las tareas e hitos necesarios para la ejecución del plan de internacionalización, así como los mecanismos para monitorear y controlar el plan de negocio.

**Etapa XII: Evaluación económica**, mediante la cual se determina la factibilidad financiera y económica de realizar el plan de internacionalización, así como los costos de implementación y puesta en marcha de la empresa en el país de destino.

**Etapa XIII: Conclusiones**, etapa cúlmine de este trabajo y donde se emite el juicio del autor sobre el plan de negocios y las recomendaciones hacia el nivel ejecutivo de ESPIRAL MS.

## 6. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

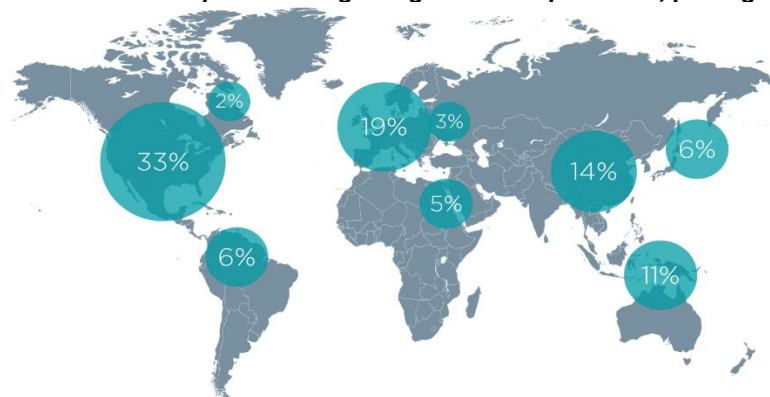
### 6.1. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI)

Las TI han demostrado ser esenciales en el éxito de cualquier negocio, permitiendo no sólo potenciar la innovación en los mercados actuales sino el crear y rediseñar diferentes modelos de negocio donde ya no actúan desde un rol secundario sino como el habilitante que integra a todas las áreas de una organización y posibilita el desarrollo de sinergias para la creación de valor. Ni (2018) plantea que las empresas se benefician de la innovación mediante TI al permitir:

- 1. Mejorar la eficiencia en la operación**, mediante la aplicación de economías de escala en procesos que a través de su automatización a través de TI, logran mayor rendimiento por unidad de tiempo a un costo menor con respecto a una ejecución basada por completo en personas.
- 2. Mejorar la eficiencia en la gestión**, a través de la consolidación, análisis y visualización de grandes volúmenes de datos correspondientes a las actividades desarrolladas en la empresa y a sus recursos (por ejemplo, gestión de proyectos, gestión del capital humano, gestión de la seguridad laboral).
- 3. Conducir al desarrollo de la empresa en el largo plazo**. En el contexto de una economía de mercado global que está en constante cambio, las organizaciones se encontrarán con dificultades durante la ejecución de su misión, lo que impactará en el desarrollo futuro de su negocio.

Considerando estos beneficios, no sorprende que la inversión en TI por parte de las empresas siga creciendo, más aún debido a la digitalización acelerada por la pandemia del COVID-19<sup>6</sup>. Según los informes *IT Industry Outlook* elaborados por CompTIA<sup>7</sup>, el gasto global en TI durante 2021 y 2022 se estimó en \$5 y \$5.3 trillones de dólares, respectivamente. Estados Unidos representa un tercio del gasto mundial, equivalente a \$1.8 trillones de dólares en el año 2022.

**Ilustración 1 - Proporción del gasto global en TI para 2022, por región.**



Fuente: *IT Industry Outlook 2022*, CompTIA

<sup>6</sup> *Is COVID-19 Forcing Your Digital Transformation? 12 Steps to Move Faster*. Forbes, abril 2020

<sup>7</sup> *IT Industry Outlook 2022*. [https://comptiacdn.azureedge.net/webcontent/docs/default-source/research-reports/comptia-it-industry-outlook-2022\\_fin.pdf](https://comptiacdn.azureedge.net/webcontent/docs/default-source/research-reports/comptia-it-industry-outlook-2022_fin.pdf)



Dentro de la clasificación del gasto en TI, también es posible identificar diferencias en los patrones de consumo proyectados para los próximos años. Con datos del informe anteriormente citado (y detallados en el Anexo A), al comparar el consumo por categoría de gasto en Estados Unidos vs. el gasto a nivel mundial se observa:

1. La predominancia del gasto global en *hardware* (dispositivos e infraestructura de cómputo, como por ejemplo PCs, servidores, teléfonos móviles), así como en las redes de telecomunicaciones que interconectan a nivel local, regional y global. Ambos ítems representan el 49% del gasto mundial en TI (23% en *hardware* y 26% en telecomunicaciones, respectivamente).
2. Como un comportamiento propio de los EE. UU, el foco en inversión sobre elementos intangibles (como el *software*) y en servicios tecnológicos que las empresas no poseen, sino que contratan a proveedores de TI (a modo de ejemplo, externalización de Data Center, software como servicio, mesas de ayuda). Ambos elementos representan un 49% del gasto global de TI en ese país; lo que se justifica en un mercado más maduro; donde los usuarios (personas y empresas) ya disponen de los dispositivos indicados en el punto anterior y cuentan con la conectividad necesaria.

Por otra parte, el gasto TI se realiza en su mayoría por grandes corporaciones y por entidades públicas, mientras que una porción pequeña proviene desde el hogar y desde los negocios individuales. El informe reconoce la dificultad de cuantificar<sup>8</sup> cuánto del gasto TI es realizado por hogares y cuánto por pequeños negocios, dada la existencia de una línea cada vez más difusa entre la vida personal y la vida laboral (a consecuencia del teletrabajo).

El aumento del gasto en software se viene observando con fuerza en los últimos años, siendo acelerado en gran medida por la necesidad de poner en marcha herramientas de apoyo al teletrabajo en las organizaciones. Con datos de la consultora Gartner (principal referente global en análisis e investigación de mercado TI para empresas), el software se proyecta como la categoría de TI con mayor crecimiento en los próximos años. Para el periodo 2020-2025, el CAGR<sup>9</sup> del software se estima en un 11,95%, el mayor de todas las categorías de elementos tecnológicos y superando al hardware (no sólo en el crecimiento acumulado, sino en la proporción de gasto dentro del presupuesto de las empresas). En el Anexo B presenta la distribución de gasto TI empresarial por categoría, así como su crecimiento anual y CAGR.

## 6.2. SOFTWARE EMPRESARIAL

Si bien el uso de software (conjunto de programas e instrucciones que debe realizar un equipo de cómputo) es común al ámbito personal y empresarial, la mayor parte de su gasto es realizado por las empresas; ya que éstas poseen dentro de su ámbito de control más equipos de cómputo que necesitan funcionar para los propósitos de cada negocio. Mientras que en el 47,1% de los hogares en el mundo tiene acceso a un

---

<sup>8</sup> Posteriores datos y referencias en este documento se centran en el sector empresarial (organizaciones de carácter privado, entidades de servicio público e instituciones sin fines de lucro)

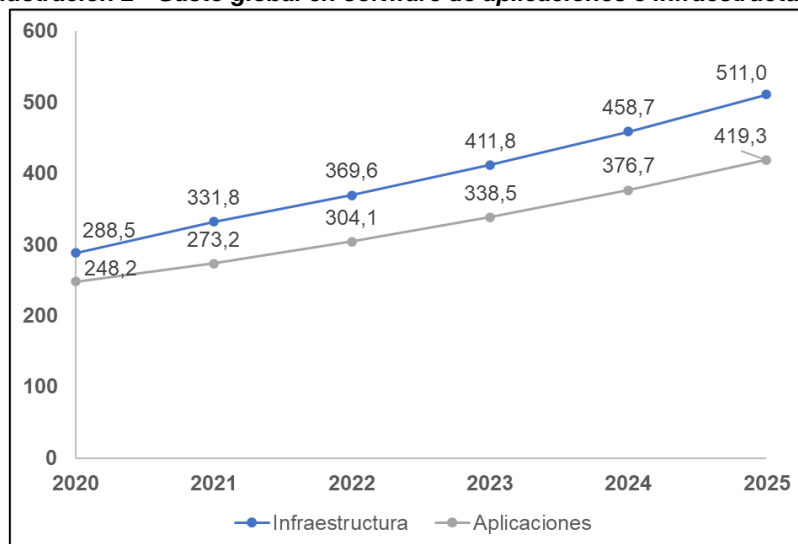
<sup>9</sup> *Compound annual growth rate* o Tasa de crecimiento anual compuesto.

computador (según datos de la ITU<sup>10</sup> para 2019), las organizaciones disponen tanto de PCs (por lo general uno para cada empleado) como de servidores (para el procesamiento de sistemas informáticos centralizados a los que acceden los colaboradores). Dado lo anterior, el análisis se centra en el comportamiento del *software* para empresas; el cual se clasifica según la función que desempeña. Gartner establece la siguiente categorización de software (detallada en el Anexo C), ampliamente utilizada en la industria y bajo la cual los diferentes proveedores del mercado se reconocen:

1. **Software de aplicaciones para la empresa:** Soluciones cuyo propósito es el de soportar la resolución de situaciones que afectan a la organización en su conjunto. Ejemplo: Analítica de negocios, gestión de relación con el cliente.
2. **Software de infraestructura para la empresa:** Apoyan la administración y gestión centralizada del parque tecnológico de la empresa. Ejemplo: Desarrollo y gestión de aplicaciones, bases de datos, seguridad de la información.

Con información de Gartner, se estima que el gasto en software para empresas crecerá sostenidamente entre los años 2021 y 2025; logrando tasas anuales superiores al 11% y alcanzando para 2025 un tamaño global de \$930,3 billones de dólares, \$511 de ellos en software de infraestructura y \$419,3 billones al software de aplicaciones.

**Ilustración 2 - Gasto global en software de aplicaciones e infraestructura.**



Fuente: Elaboración propia con datos de Gartner. Datos entre 2021 y 2025, basados en proyecciones.

Dentro de las razones del mayor gasto en software de infraestructura con respecto al de aplicaciones, está la adopción a gran escala de estas soluciones como servicio (*cloud computing*) lo que incrementa el gasto a nivel de OPEX<sup>11</sup> ya que la empresa alquila estos aplicativos. Si bien el software de aplicaciones también está “en la nube”, el software de infraestructura representa un mayor costo dado que su licenciamiento no sólo está en función de los usuarios que los ocupan; también puede ser cobrado en función de los recursos de cómputo subyacentes (procesador, memoria, almacenamiento).

<sup>10</sup> Unión Internacional de Telecomunicaciones o *International Telecommunications Union*

<sup>11</sup> Gasto operacional u *Operational Expenditure*

### 6.3. SOFTWARE DE GESTIÓN DE SERVICIOS TI (ITSM)

Dentro del software para infraestructura, se encuentran las soluciones de *ITSM (IT Service Management)*, que permiten a las áreas de tecnología (y en específico, las de infraestructura y operaciones) regular cómo los servicios TI son entregados dentro de la empresa; a partir de los presupuestos, las personas, los procesos y los resultados que espera el negocio. Introducidos a fines de los 80's, los softwares ITSM se basan en la gestión de diferentes *tickets* o casos, que representan determinadas necesidades de atención reportadas por los usuarios (internos y externos) y que requieren la participación de las áreas de TI, en base a procesos definidos. A continuación, se indican algunos módulos de software ITSM que gestionan tickets:

1. **Incidentes:** Situaciones donde el usuario percibe una interrupción en el servicio TI que está consumiendo, tal que no lo puede utilizar como es debido. Ejemplo: Falla del servicio de correo electrónico.
2. **Problemas:** Causa raíz aún no conocida, que desencadena la aparición de incidentes recurrentes, de la misma naturaleza. Ejemplo: Reiteradas fallas con el servicio de videoconferencia.
3. **Cambios:** Modificaciones al entorno tecnológico de la empresa, que requieren una gestión dedicada en términos de su planificación (riesgos, costos, equipo de trabajo). Ejemplo: Preparación del *e-commerce* de la organización para un evento masivo como el *Cyber Monday*.
4. **Requerimientos:** Solicitudes estándar de servicios TI, que no implican interrupción en la entrega de servicios ni modificaciones en el entorno TI que deban ser gestionadas como cambios. Ejemplo: Solicitud de un informe.

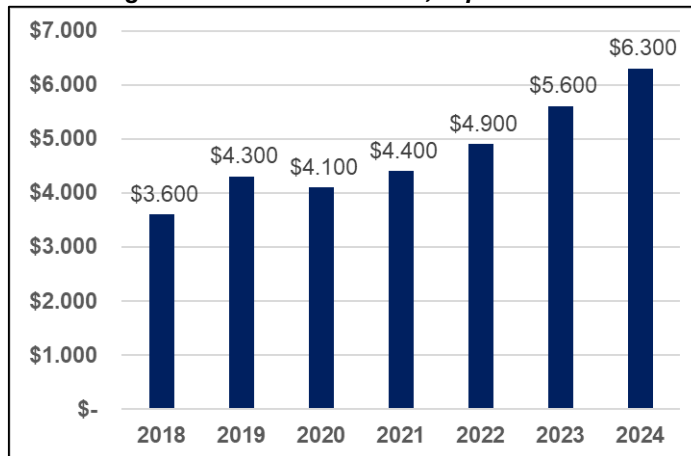
Adicional a la gestión de *tickets*, las soluciones ITSM proveen de módulos de apoyo (como Catálogo de Servicio, Niveles de Servicio y Gestión de Configuración) y de reportería para agilizar la toma de decisiones, así como la integración con otro software.

Dado su enfoque de gestión por procesos, las soluciones de ITSM han comenzado a ampliar su alcance dentro de las empresas; lo que se denomina *ESM (Enterprise Service Management)*. Una solución ESM es una solución que amplía las capacidades de gestión de *tickets* no sólo para servicios TI sino para otras unidades de negocio que prestan servicios a los usuarios de la organización. A modo de ejemplo:

1. **Servicios Generales:** Atención de fallas en la infraestructura de la empresa (mobiliario, energía, clima, etc.)
2. **Recursos Humanos:** Gestión de solicitudes reportadas por el trabajador (vacaciones, licencia médica, capacitaciones, etc.)
3. **Transparencia:** Solicitud de informes de estado, remuneraciones del personal, preguntas frecuentes, quejas, sugerencias. Utilizado principalmente en entidades de servicio público.

El mercado global de soluciones ITSM durante 2020 ha sido valorado en \$4100 millones de dólares, según datos de Gartner. Se proyecta que el mercado seguirá incrementando su valor hasta los \$6300 millones de la divisa estadounidense y con un crecimiento acumulado del 54% en el periodo 2020-2024 (Ilustración 3).

**Ilustración 3 - Gasto global en soluciones ITSM, expresado en millones de dólares**



Fuente: Elaboración propia con datos de Gartner. Datos entre 2021 y 2024, basados en proyecciones.

La participación del mercado ITSM se reparte entre más de 400 proveedores en todo el mundo<sup>12</sup>, que se pueden clasificar según diferentes criterios (detallados en el Anexo D), por lo que la oferta de software ITSM es bastante amplia. Sin embargo, la industria se ha ido concentrando en los últimos años, lo que es reflejo de cierta madurez del mercado (si se le compara con otras en pleno crecimiento como el *cloud-computing* o en vías de desarrollo como el “Internet de las cosas”), así como de la necesidad de crecer a través de captura de clientes a los competidores más que a partir de la creación de nuevos espacios de mercado. Este crecimiento inorgánico también se produce como un medio de diferenciación entre los actores, quienes adquieren otros competidores o *start-ups* que complementan su propuesta de valor con tecnologías emergentes. Ejemplos de esta concentración de mercado en los proveedores de ITSM se indican a continuación:

- 1. ServiceNow:** Entre 2020 y 2021 adquirió a *Sweagle* (*start-up* de gestión de configuración de datos), *Lightstep* (monitoreo de aplicaciones) y *Element AI* (*start-up* de automatización de flujos de trabajo con inteligencia artificial).
- 2. Ivanti:** Originada por la fusión en 2017 de dos actores históricos en ITSM como *Heat Software* y *LANDesk*, posteriormente adquirió a su competidor *Cherwell*, *MobileIron* y *Pulse Secure* (gestión de seguridad en dispositivos), entre otros.
- 3. ServiceAide:** Antes conocida como *Computer Associates (CA) Cloud Service Management*, en 2016 es comprada por un grupo de exempleados de CA y adquiere a dos competidores: *Wendia* (con presencia mayor dentro de Europa Occidental) y *SunView Software* (con destacada participación en Norte América, principalmente en empresas pequeñas y medianas).

<sup>12</sup> Helpdesk tools for ITIL & Service Management. Jan van Bon (List.ly)

## 6.4. SOFTWARE DE GESTIÓN DE ACTIVOS TI (ITAM)

Gestionan el ciclo de vida de los activos tecnológicos de una organización, permitiendo conocer, evaluar y administrar todos los elementos TI que la empresa posee y utiliza; con foco en el control de los costos y los riesgos en los que se incurre producto de su uso. Dentro de las características esperadas en una solución ITAM, se encuentran:

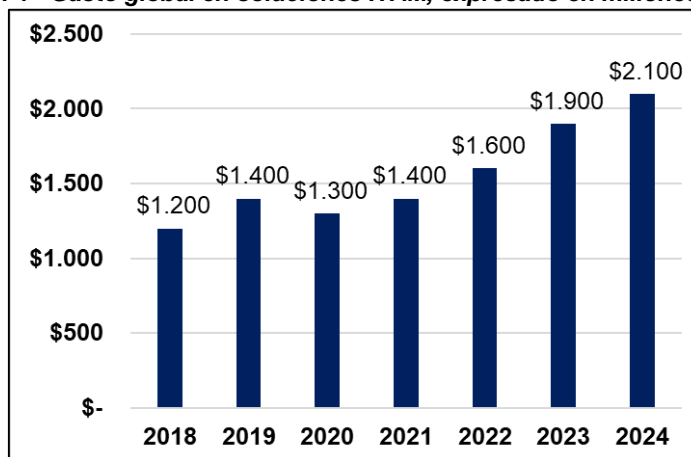
1. **Inventario de activos:** Llevar el registro actualizado de los elementos del parque TI, tanto a nivel físico (equipos de cómputo para usuario final, servidores y equipos de Data Center, plataforma de red, periféricos, entre otros) como a nivel lógico (aplicaciones instaladas en ellos, bases de datos, información que se almacena)
2. **Administración del ciclo de vida:** Dar cuenta de la historia y de la evolución en el uso de los activos, a través de su representación en base a estados (ej. alta, en préstamo, en reparación, baja).
3. **Gestión de garantías:** Para prevenir gastos extraordinarios a consecuencia de un parque TI obsoleto, se controla la vigencia del equipamiento TI y se determina el curso de acción para los activos que han cumplido su vida útil (desde el retiro de los mismos hasta su posible reutilización o venta)
4. **Gestión de proveedores:** Relacionar los activos TI de la organización con los proveedores que entregan servicios sobre ellos (arriendo, mantención, soporte), mediante la trazabilidad de los contratos con la empresa cliente, el correcto pago por los servicios prestados y la evaluación de rendimiento del proveedor.
5. **Gestión financiera:** Entregar plena visibilidad del costo de los activos TI, así como identificar oportunidades de optimización en el gasto anual que la organización incurre por concepto de tecnología.
6. **Reportería:** Capacidad de extraer y presentar de forma agregada indicadores de gestión sobre los activos, como su distribución por tipo, obsolescencia, costo de uso (y de no uso), nivel de riesgo promedio, entre otros.

A diferencia de las soluciones ITSM que sí cuentan con diversos esquemas para agrupar a los proveedores del mercado; los softwares ITAM carecen de una clasificación propia. Esto se debe a los siguientes factores (explicados en detalle en el Anexo E)

- **Ampliación del alcance de la gestión del activo TI**, incluyendo ciberseguridad.
- **Cambio en el modelo de consumo de activos TI** (arriendo en vez de propiedad).
- **Aumento de la preocupación** por controlar el gasto en software y en la nube.

El mercado global de soluciones ITAM durante 2020 ha sido valorado en \$1300 millones de dólares, según datos de Gartner. Se proyecta que el mercado seguirá incrementando su valor hasta los \$2100 millones de la divisa estadounidense y con un crecimiento acumulado del 62% en el periodo 2020-2024 (Ilustración 4)

**Ilustración 4 - Gasto global en soluciones ITAM, expresado en millones de dólares**



Fuente: Elaboración propia con datos de Gartner. Datos entre 2021 y 2024, basados en proyecciones.

Dentro de los proveedores de software ITAM más reconocidos, se encuentran:

1. **Microsoft:** Sus diferenciadores principal en relación a la competencia está en su modelo de licenciamiento y en su integración con otras tecnologías del fabricante. Según el área comercial de ESPIRAL MS, es común que las licencias de Microsoft se entreguen a costo cero; como parte de otros productos (como los sistemas operativos Windows Server o las bases de datos SQL Server).
2. **SNOW:** Empresa sueca referente de la gestión de activos de software de los principales fabricantes a nivel mundial (como los de Microsoft, Adobe, VMWare, SAP, Oracle) y que en el último tiempo ha incorporado capacidades de descubrimiento e inventario de activos. Tiene una alianza estratégica con Software One, líder mundial en servicios para optimizar y controlar el gasto TI.
3. **Flexera:** Proveedor estadounidense y el principal actor global en gestión de activos de software, ha incorporado funcionalidades de ITAM como la gestión de garantías y la administración del ciclo de vida de los activos. Se enfoca en la optimización de costos asociada tanto al software como al *cloud computing*.

## 6.5. DESAFÍOS DE LAS SOLUCIONES ITSM E ITAM

Tanto las soluciones ITSM como ITAM se consideran como maduras dentro del espacio de mercado TI. Según los informes *Hype Cycle* de Gartner, ambas tecnologías se catalogan en la “meseta de la productividad” si se hace referencia al ciclo de vida del producto; contando con una penetración de mercado mayor del 50% de las empresas. Sin embargo, estas soluciones presentan obstáculos en su adopción como:

1. **Marco regulatorio:** Poca normativa gubernamental en la gestión de tecnologías de la información, hace que empresas públicas no estén obligadas a utilizar soluciones automatizadas de gestión de servicios y de activos TI.
2. **Dificultad para visibilidad los resultados de la inversión:** Aun cuando este tipo de soluciones entregan beneficios en cuanto a la gestión de riesgos, costos y

aseguramiento tecnológico, es difícil realizar una evaluación de retorno de la inversión para justificar el caso de negocio ante los tomadores de decisión. Esta dificultad se hace más evidente en las soluciones ITSM, dado que los flujos de trabajo que automatizan están basados en procesos de gestión conocidos (como ITIL®); por lo que es difícil cuantificar cuánto del ROI es debido a la adopción de los procesos y cuánto es debido al *software*.

3. **Resistencia al cambio:** Los tomadores de decisión tienden a resistir a los cambios tecnológicos, ya que ven a la TI como el reemplazo de las labores manuales y como consecuencia, su eventual pérdida de valor en la empresa.
4. **Percepción sobre los marcos de gestión:** A partir de prácticas de gestión TI para lidiar en entornos volátiles e inciertos (como *Agile*, *DevOps* y *Lean IT*), ITIL® (marco principal sobre el que operan las soluciones ITSM) comienza a verse como burocrático en los profesionales de TI. Por otra parte, no pocas organizaciones adquieren software ITSM para alcanzar madurez en la gestión de TI obviando otros elementos que generan sinergias con la tecnología (ej. consultoría de procesos, formación del personal, articulación con los proveedores externos).
5. **Efectividad del posicionamiento:** Dada la alta competencia en ITSM, Gartner advierte de las dificultades que experimenta la mayoría de los fabricantes al posicionarse en el mercado: apuntan a organizaciones de baja madurez TI a través de software básico o intermedio (Anexo D, Criterio 1). Al mismo tiempo, la concentración de casi dos tercios del mercado en sólo 3 fabricantes dificulta que el resto compita en igualdad de condiciones, tanto por incentivos a retener a los clientes (ej. descuentos) como por la fuerte inversión en I+D y en adquirir competidores como vía de crecimiento de la base instalada.

La dificultad para dar visibilidad del retorno de estas soluciones se traduce en la emergencia de sustitutos a ojos de los clientes: desde el trabajo manual (soportado por herramientas de ofimática) hasta el desarrollo de software a la medida y la contratación de servicios de *outsourcing*, los cuales son explicados en el Anexo F.

## 7. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

### 7.1. ANTECEDENTES GENERALES

ESPIRAL MS es una multinacional tecnológica española creada en 1998, donde habilita su primera oficina en Gijón (Principado de Asturias). Cuenta con más de 90 colaboradores distribuidos a través de 5 países en Europa y América Latina, a través de los cuales sirve a más de 300 clientes de 15 países y de diversos sectores productivos como la banca, minería, aeronáutica, salud, servicios públicos, entre otros.

Su actividad principal está en el desarrollo, comercialización y soporte postventa de software para la gestión de procesos tecnológicos en las organizaciones, permitiendo alcanzar mayor alineación entre TI y el negocio. Las soluciones de software desarrolladas por ESPIRAL MS (comercializadas bajo la marca "Proactivanet") permiten asegurar el cumplimiento normativo y eficiencia operacional de TI en cualquier tipo de empresa que

desea implementar prácticas de gestión basadas en procesos como ITIL y/o COBIT, así como utilizar estas soluciones como un medio para acreditar cumplimiento ante estándares de calidad propios del rubro tecnológico como ISO 20000 e ISO 27001.

## **7.2. EXPANSIÓN INTERNACIONAL**

ESPIRAL MS comenzó ofreciendo sus productos exclusivamente al mercado asturiano y luego a toda España; en la segunda mitad de los 2000 comienza a desarrollar presencia en el mercado ITSM e ITAM más allá de su país de origen, a partir de casos de éxito en multinacionales españolas con presencia en Latino América (LATAM).

Desde la década del 2010, la empresa comienza a enfocarse en el mercado de LATAM, buscando convertir a Proactivanet en la herramienta de software ITSM de referencia en el mercado hispanohablante para 2020. Como parte de su expansión, ESPIRAL MS ha abierto oficinas en cuatro países de la región (Anexo G).

Para el desarrollo del plan de expansión en LATAM, la empresa ha recurrido a recursos propios y a subvenciones concursables para la expansión internacional de empresas, entregados tanto a nivel local (por el Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias) como nacional (por el Fondo de Desarrollo Regional de la Unión Europea). Estas subvenciones han contribuido a financiar tantos gastos operativos (ej. viajes para prospección de clientes y aliados) como de apoyo a la estrategia (ej. consultoría para la planificación y diseño de la propia internacionalización).

A fines de 2021, ESPIRAL MS recibe una inyección de capital (mediante una plataforma privada de financiación independiente), para acelerar su expansión.

## **7.3. FOCOS ESTRATÉGICOS**

A corto plazo y producto del COVID-19, ESPIRAL MS ha modificado sus objetivos de negocio para el ejercicio 2021, tomando en cuenta que este año se caracteriza por ciclos de reanudación y retroceso de las medidas sanitarias que promueven el retorno a las labores productivas en modalidad presencial. Dado este contexto, la empresa ha fijado un objetivo global de ventas de \$3,15 millones de euros para este periodo.

A largo plazo, es objetivo de la empresa duplicar sus ingresos en los próximos 5 años y alcanzar los \$6 millones de euros en ventas. Para lograr esta meta, ESPIRAL MS ha establecido los siguientes pilares sobre los cuales desarrollará su estrategia:

- 1. Ingreso a nuevos mercados:** Continuar con la internacionalización como oportunidad para conseguir el crecimiento y expansión de la compañía.
- 2. Red de distribución:** Ampliar la presencia en los mercados actuales a través de canales comerciales y de servicio.
- 3. Preparación para la escalabilidad:** Reconfigurar los procesos, sistemas y el capital humano para que la empresa pueda expandirse y aumentar los beneficios de forma exponencial, con incrementos lineales en sus gastos.



## 7.4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

A lo largo de su historia, ESPIRAL MS ha crecido en su dotación. El emprendimiento creado en 1998 por 3 ingenieros de la Universidad de Oviedo crece hasta llegar en 2021 a 90 profesionales en 5 países. La plana fundadora se mantiene dentro de la compañía y se desempeñan como director general (CEO), director de transferencia tecnológica y director comercial para España.

ESPIRAL MS es una empresa organizada tanto funcional como matricialmente (ver Anexo H), y su estructura responde a los siguientes desafíos:

1. **Dotar de la autonomía y agilidad** suficiente a las oficinas locales, para reducir (siempre que sea posible) la dependencia de la matriz española.
2. **Asegurar la adherencia** de todos los miembros de la organización a las políticas, procesos y procedimientos que exigen los sistemas de gestión de calidad y las certificaciones con las que cuenta la empresa.
3. **Proveer flexibilidad** a la organización para responder a las necesidades del entorno, tanto al abrir operaciones en nuevos mercados como cuando se requiere crear áreas funcionales de carácter centralizado.

Se hace referencia al carácter matricial de ESPIRAL MS debido a que los colaboradores que se desempeñan en las oficinas locales (dedicadas a la venta y postventa de Proactivanet) no sólo reportan a sus respectivos responsables funcionales, sino además a los directores de cada país, quienes a su vez reportan directamente al CEO. Este diseño organizacional (que en la práctica representa una organización matricial fuerte donde el director local tiene la última palabra) entrega autonomía a los equipos locales y facilita la colaboración entre los miembros de las diferentes áreas; no obstante conlleva dificultades en la gestión de conflictos y la priorización de decisiones, debiendo intervenir los directores locales. Estos últimos a su vez cuentan con el respaldo de la dirección general para intervenir y mediar en conflictos con las áreas funcionales.

El equipo humano de ESPIRAL MS es predominantemente técnico, con una presencia importante de graduados de Informática, Electrónica e Industrias. Incluso para posiciones de *middle-management* y directivos, la organización designa a profesionales con una sólida base tecnológica. Lo cual si bien es consistente con el carácter especializado de los productos y servicios que ofrece, abre un espacio de mejora para complementarlo con personas de formación comercial y/o con habilidades de innovación que no sólo promuevan a pensar “fuera de la caja” sino que además incorporen al conocimiento de la organización las tendencias del mercado y las utilicen tanto para la prospección comercial como para introducir mejoras disruptivas en los productos.

En los últimos años, la empresa ha experimentado el crecimiento del *headcount* en LATAM, incluso con equipos cercanos a 10 personas por país. Las recientes incorporaciones cuentan con experiencia en la competencia (ya sea en los fabricantes de software o en distribuidores), lo que no sólo reduce la curva de aprendizaje sino que ha

permeado el desarrollo y mejora continua de Proactivanet (centralizados en España) para incorporar nuevas características a la solución en base a la retroalimentación de la región.

## 7.5. MODELO DE NEGOCIO

ESPIRAL MS obtiene sus ingresos ejecutando un modelo de negocio del tipo plataforma multilateral (Osterwalder & Pigneur, 2010), donde dos o más grupos de clientes con necesidades diferentes tienen interdependencias entre sí. En el caso de la empresa se establecen dos segmentos de mercado:

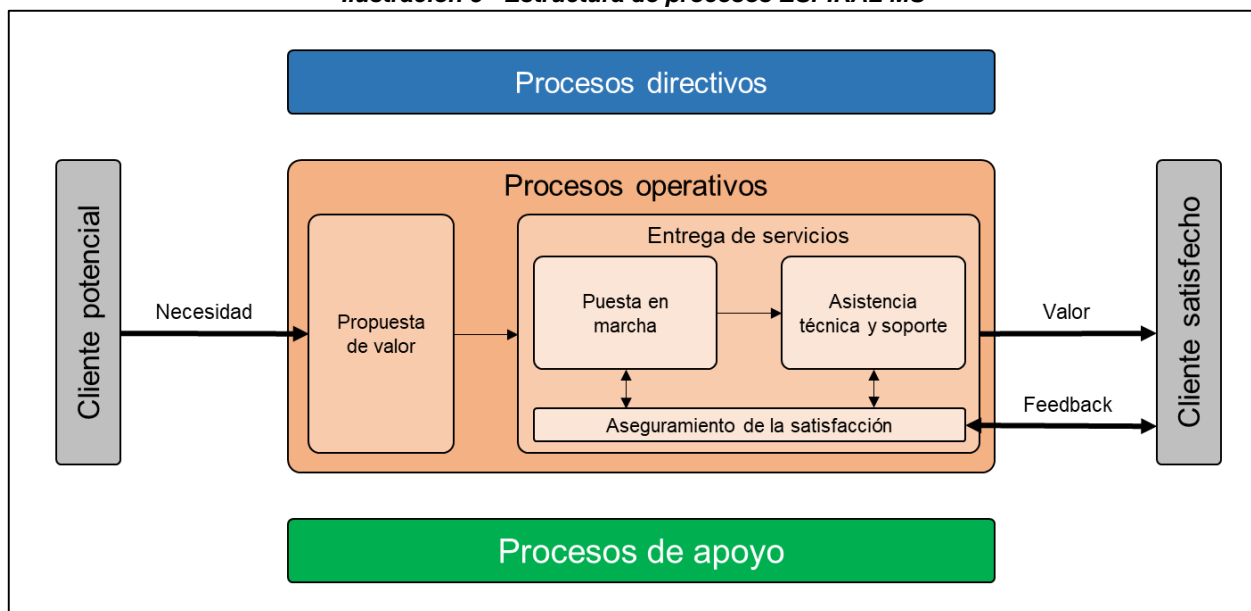
1. **Mercado empresarial:** Que comprende entidades públicas, privadas y sin fines de lucro y que cuentan con un parque TI de una complejidad tal que dificulta su administración sin el apoyo de soluciones tecnológicas.
2. **Distribuidores y socios de negocio:** Empresas del rubro tecnológico que representan y comercializan productos y soluciones TI para el mercado B2B, sobre las cuales aportan valor agregado en forma de servicios.

El anexo I describe en detalle el modelo de negocio de la empresa y cómo ésta organiza sus capacidades para satisfacer las necesidades de los segmentos indicados.

## 7.6. ESTRUCTURA DE PROCESOS

Aun cuando ESPIRAL MS se dedica principalmente a la fabricación de software para empresas, la empresa genera valor para sus clientes una vez que los módulos de Proactivanet están implementados, operan correctamente en el entorno productivo de TI y, producto de su consumo; crean valor a los clientes finales, sean internos o externos (“empresa extendida”). A partir de esta premisa, la compañía establece sus procesos y organiza sus recursos y capacidades alrededor de ellos (Ilustración 5).

*Ilustración 5 - Estructura de procesos ESPIRAL MS*



Fuente: Elaboración propia

La empresa tiene en vigor una sistemática de mejora continua en sus procesos, orientada a seguir satisfaciendo las necesidades de sus clientes. A través de un sistema integrado de gestión basado en normas ISO, se aseguran estándares de calidad en:

- 1. Satisfacción del cliente (basado en ISO 9001):** Mediante la gestión de no conformidades, los clientes cuentan con un canal de atención (independiente del soporte postventa) para reportar quejas y situaciones donde el cliente considere que no se ha cumplido con sus expectativas.
- 2. Gestión de servicios TI (basado en ISO 20000):** Alineando los diferentes procesos internos que participan en la provisión, entrega y soporte de los productos de Proactivanet (ej. desarrollo de software, aseguramiento de calidad, gestión de la capacidad y disponibilidad, atención de incidentes y requerimientos).
- 3. Seguridad de la información (basado en ISO 27001):** Proactivanet almacena, procesa y transmite información de sus clientes. Por tanto, la protección adecuada de esa información es requerida en todo momento: garantizando su confidencialidad, integridad y disponibilidad, así como el cumplimiento de los requisitos de seguridad que los propios clientes y la legislación aplicable exijan.

## **7.7. ESTRUCTURA DE VENTAS**

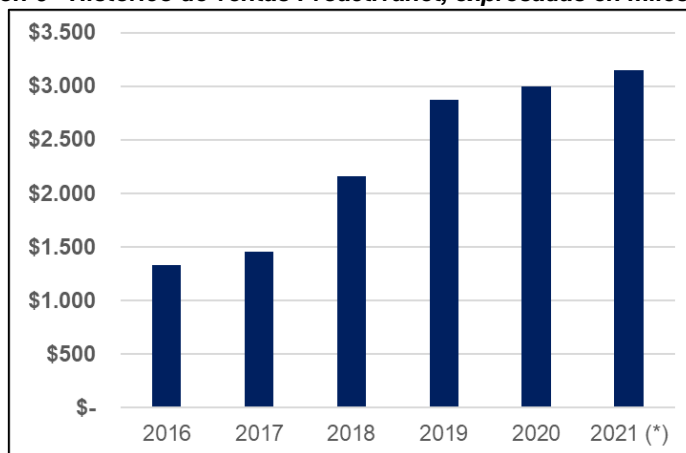
La empresa cuenta con más de 300 clientes a nivel mundial, en rubros como la banca, servicios financieros, minería, salud y gobierno. En algunos mercados, más del 20% de los clientes son entidades estatales, gracias a la experiencia desarrollada en procesos de licitación pública. Del total de las ventas, más del 50% es aportado por alrededor del 25% de los clientes (ver Anexo J), quienes generalmente cuentan con un parque tecnológico mayor a los 2.000 dispositivos y/o más de 30 técnicos de soporte TI.

En línea con la tendencia del software empresarial, ESPIRAL MS ha aumentado sus ventas en los últimos años (Ilustración 6), destacando el crecimiento entre 2017 y 2019. En el 2020 y 2021, a consecuencia de las medidas de aislamiento impuestas por el COVID-19, muchas organizaciones redestinaron su presupuesto TI para habilitar el teletrabajo y la colaboración remota en sus empleados, dejando de lado inversiones en gestión TI. Con todo, la empresa ha logrado mantener la senda de crecimiento y aumentar sus ingresos con respecto a 2019, enfocándose en la base instalada de clientes.

La empresa cuenta con 3 fuentes de ingresos, las cuales son comunes en el espectro de fabricantes de software ITSM e ITAM:

- 1. Licencias de software:** Derecho de uso de los productos por parte de los clientes. Se dimensionan en función del número de elementos del parque TI (para ITAM) y en base al número de técnicos de soporte que utilizan el software (para ITSM).
- 2. Servicios profesionales:** Proyectos de implementación del software en los clientes y servicios complementarios (consultoría, capacitación, integraciones).
- 3. Soporte postventa:** Atención de incidentes y requerimientos sobre el producto, una vez que ha finalizado la implementación y pasa a producción.

**Ilustración 6 - Histórico de ventas Proactivanet, expresadas en miles de euros.**



Fuente: Elaboración propia<sup>13</sup>. Datos del año 2021, basados en estimaciones.

La distribución de las ventas en licencias, servicios profesionales y soporte postventa es confidencial. A modo de referencia, un estudio de Ojala y Ojanen (2007) encontró que empresas de tamaño similar reparten sus ingresos en 1/3 por concepto de servicios profesionales y 2/3 por licencias y servicios de soporte postventa.

## 7.8. PREPARACIÓN PARA UNA NUEVA INTERNACIONALIZACIÓN

Aun cuando ESPIRAL MS ha salido de España y obtenido lecciones de las diferentes incursiones en Latino América, existe un espacio de mejora para estructurar la forma en la cual expandirse, así como designar recursos específicos para cada proyecto de internacionalización. Uno de los aprendizajes que se ha instalado en los directivos de la empresa (Anexo K) está en la relevancia de un proceso formal y repetible. Como reflexión de algunos directivos de ESPIRAL MS entrevistados, los procesos de expansión habrían sido aún más exitosos de haber considerado *ex-ante* variables macroeconómicas y de competencia en cada mercado, y analizarlas en el marco de la internacionalización.

Para entender las condiciones de la empresa hoy y con el objetivo de fortalecer sus capacidades de exportación, se realiza un *Readiness Assessment*<sup>14</sup> donde a través de un cuestionario se evalúa la preparación para la exportación tanto a nivel de la empresa como en términos de los productos (detalle en Anexo L). Del *assessment* se obtienen aspectos positivos por mejorar.

### 7.8.1. ASPECTOS POSITIVOS

- Más de 20 años de experiencia en el desarrollo, venta y soporte de software ITSM e ITAM, lo que le ha permitido consolidarse como un proveedor reconocido en su país de origen; donde compite con los líderes mundiales de ambas categorías.
- Experiencia en procesos administrativos y de distribución que son necesarios para poder exportar de forma exitosa,) lo que le permite a la organización replicarlos y adaptarlos más rápido para otros destinos.

<sup>13</sup> Las cantidades informadas en el histórico de ventas son referenciales, por considerarse información confidencial.

<sup>14</sup> Alabama International Trade Center. <https://aitc.ua.edu/export-readiness-assessment/>

- Fuerte compromiso ejecutivo por expandirse a nuevos mercados, reconociendo además que obtener resultados y consolidarse no se logra en el corto plazo.
- La empresa vende sus productos tanto a través de su fuerza de ventas como de distribuidores autorizados, aspecto valioso en la preparación para exportar; ya que se adquiere conocimiento sobre cómo seleccionar y gestionar a los distribuidores.

### **7.8.2. ASPECTOS POR MEJORAR**

- Fortalecer la planeación e investigación de los países destino de la exportación, a través del acceso a información consolidada y a analistas de la industria.
- Cambiar la forma en la que se asigna el presupuesto de marketing para promover mayor gasto en los periodos de baja demanda de los productos: en la actualidad el presupuesto del área es una proporción del ingreso anual por país, lo que es sumamente riesgoso para asegurar el éxito de un proceso de internacionalización.
- Establecer un equipo dedicado al desarrollo de los proyectos de expansión, que actúe como una incubadora de negocios: acompañando en la planeación, entrada y puesta en marcha de las nuevas operaciones en el exterior, hasta que éstas obtengan sus primeros clientes y se estabilicen.

### **7.8.3. PLAN DE ACCIÓN PARA LA PRÓXIMA INTERNACIONALIZACIÓN**

Desde las ventajas que hoy posee ESPIRAL MS para realizar un nuevo proceso de internacionalización y los aspectos a mejorar, se considera que la empresa está preparada no sólo para iniciar la expansión al siguiente mercado, sino para realizarlo de forma tal que esta incursión comience a pavimentar el camino para la consolidación como un actor global de software ITSM e ITAM. Tomando como referencia los focos estratégicos, los aprendizajes previos y el análisis de su preparación actual, se propone:

- Revisar y rediseñar la política de financiamiento del marketing, asegurando que la inversión sea mayor en las primeras etapas del desarrollo comercial de los territorios seleccionados y se ejecute de forma contra cíclica a la demanda por parte de los clientes. Si bien la empresa dispone de presupuesto para el marketing en nuevos países, existe espacio de mejora en cómo parte de éste se asigna a las actividades de investigación de mercado, publicidad y promoción, entre otras.
- Potenciar la estructura organizacional y el equipo de marketing, a través de la creación de una unidad de investigación de mercado que cuente con presupuesto dedicado. Dentro de sus responsabilidades se considera el análisis de la industria en los países actuales y en los prospectos para incursión, la coordinación con agencias especializadas (ej. Gartner), proyectos de investigación cualitativa/cuantitativa y proveer de *insights* al equipo directivo de marketing y ventas para soportar las decisiones de marketing estratégico en todos los mercados y adaptar su ejecución a las características propias de cada uno (“piensa globalmente, actúa localmente”).

- Incorporar TI al proceso de generación de demanda, en específico para automatizar la prospección y calificación inicial de los *leads* que son gestionados por la fuerza de ventas. La prospección en frío no sólo es poco efectiva en términos de uso del tiempo sino que la tasa de conversión es mucho menor en mercados donde aún no se cuenta con redes de contacto ni aliados locales.
- Designar un equipo de desarrollo de nuevos mercados, con dedicación exclusiva a la planeación, diseño y ejecución de la estrategia para la internacionalización. De forma alternativa, la empresa puede apoyarse en aceleradoras de negocio o mentores especializados en escalamiento de empresas similares.
- Focalizar la búsqueda y alianza con distribuidores de alcance global, preferentemente aquellos que ostentan posiciones de liderazgo en España y Latino América. Dada la globalidad de la industria en la que compete y la madurez de la preparación para la internacionalización, la empresa se clasifica como global adolescente (Solberg, 1997) y requiere aliados que le permitan competir efectivamente con los fabricantes más poderosos.
- Delegar las labores de implementación y soporte postventa de Proactivanet en los distribuidores, sobre todo en aquellos mercados donde exista mayor distancia cultural, mayor nivel de madurez TI y/o no estén próximos a las oficinas actuales.

## 8. SELECCIÓN PAÍS DE ENTRADA

Para determinar el país de entrada en el continente americano al cual debe ingresar ESPIRAL MS, se considera una lista corta de naciones preseleccionadas por los directivos de la empresa; sobre la cual se realiza un análisis cualitativo y cuantitativo para establecer cuál presenta las mejores condiciones para desarrollar y expandir su negocio.

Tomando en consideración que la empresa ya tiene presencia oficial en cuatro países de la región (Chile, Colombia, México y Perú) y se extiende a través de distribuidores a otros mercados más (Argentina, Bolivia, Costa Rica, Ecuador, Honduras, Panamá, Paraguay, Uruguay), la alta dirección propone a las siguientes naciones para evalúa el potencial para desarrollar sus operaciones:

1. **Brasil:** Se considera que la empresa tiene potencial de crecimiento en este país dada su posición como la mayor economía de Latino América<sup>15</sup>, así como la proximidad con las oficinas de Chile y Perú.
2. **Canadá:** Una de las principales economías del mundo, miembro del denominado G-7 y país altamente desarrollado. Su cercanía entre sus ciudades principales con las oficinas de México y España (vuelos con cinco y ocho horas de duración, respectivamente) permiten desplazar rápidamente a personal técnico y comercial.
3. **Estados Unidos:** Principal economía a nivel mundial y el primer mercado tecnológico. Por sí sola, esta nación representa el 33% del gasto global de TI<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> A octubre de 2020. Basado en datos del *World Economic Outlook*.

<sup>16</sup> Según *IT Industry Outlook 2022*.

Además se encuentra muy próxima a la oficina de México y algunos de sus clientes actuales son empresas españolas con presencia en el país (a través de sucursales), posibilitando el desarrollo de casos de éxito de interés.

4. **Guatemala:** Es el país más poblado de Centro América (con más de 17 millones de habitantes y constituye la segunda economía del subcontinente (medido en PIB nominal)<sup>17</sup>. Su ubicación central permite rápido acceso tanto a las oficinas de Colombia y México como a los demás países de la región.

## 8.1. ACUERDOS DE LIBRE COMERCIO

Como miembro de la Unión Europea (UE), España tiene acceso a todos los tratados de libre comercio y acuerdos comerciales que este grupo de naciones ha firmado. Esto implica que es la unión y no los estados miembros individualmente (como España) quien legisla sobre los asuntos comerciales.

En relación con los países mencionados anteriormente, la Unión Europea mantiene tratados de libre comercio y/o acuerdo de suspensión de aranceles, como se indica a continuación:

1. **Brasil:** Existe un acuerdo de asociación estratégica<sup>18</sup> con el Mercado Común del Sur (grupo de países al cual pertenece esta nación). El acuerdo (suscrito en 2019) aún se encuentra en proceso de ratificación por los países miembros, por lo que a la fecha no ha entrado en vigor. Se espera que el acuerdo (una vez en vigor) elimine los aranceles del 85% de las importaciones que el Mercosur realiza a la UE.
2. **Canadá:** A través del Acuerdo Económico y Comercial Integral (CETA<sup>19</sup>) que entró en vigor en 2017, el bloque europeo y la nación norteamericana establecen un marco de cooperación entre ambas regiones. Entre otros aspectos propios del acuerdo, el CETA elimina el 98% del arancel a la importación de bienes (salvo para ciertos productos agrícolas) y liberaliza el comercio de servicios e importaciones.
3. **Estados Unidos:** Aun cuando éstos no cuentan con tratados de libre comercio en vigor con la Unión Europea, reconocen su interdependencia para el crecimiento económico y se benefician de los aranceles establecidos para las naciones más desarrolladas<sup>20</sup>; de acuerdo con los términos de la Organización Mundial del Comercio, a la que pertenecen ambos bloques. Estados Unidos es el segundo socio comercial de la unión después de China (representando un 15,2% de las exportaciones de bienes de la UE). En el mercado de servicios, la nación norteamericana es el destino de 19,4% de las exportaciones del bloque paneuropeo, siendo su primer socio comercial en este ámbito.

---

<sup>17</sup> A octubre de 2020. Basado en datos del *World Economic Outlook*.

<sup>18</sup> *EU-Mercosur Trade Agreement*. <https://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/eu-mercosur-association-agreement/>

<sup>19</sup> *CETA - EU-Canada Comprehensive Economic and Trade Agreement*. <https://ec.europa.eu/trade/policy/in-focus/ceta/>

<sup>20</sup> Aranceles no discriminatorios que se aplican a las importaciones y que excluyen otros establecidos en función de acuerdos de libre comercio.

4. **Guatemala:** Mediante el acuerdo de asociación UE-Centro América (entrado en vigor en el año 2013), se establece una zona de libre comercio para facilitar el intercambio de bienes y servicios entre ambos bloques. El acuerdo abre el mercado centroamericano de servicios, no establece limitaciones para el establecimiento de empresas europeas en la región y permite que proveedores de la unión reciban el mismo trato que los proveedores locales.

## 8.2. VARIABLES DE DECISIÓN

A continuación, se detallan las variables que se consideran para realizar la selección del nuevo país a entrar; desarrollando para ello un enfoque multicriterio (Kumar et al., 1994) para identificar potenciales mercados extranjeros:

1. **Crecimiento de las exportaciones españolas en los últimos años:** Se hace necesario considerar aquellos países que importan productos y servicios originados en España, así como la tendencia de crecimiento; ya que se puede hacer más fácil posicionarse en un mercado donde exista un reconocimiento previo y experiencias pasadas de otras empresas españolas que hayan ingresado.
2. **Facilidad para hacer negocios:** Mediante el ranking *Doing Business*<sup>21</sup>, que mide la capacidad de ciento noventa países en distintos aspectos de la creación y operación de empresas (apertura de oficinas, acceso a financiamiento, relaciones con el Estado, contratación del personal, entre otros). De acuerdo, se puede usar, pero sugiero estar atento a las controversias que se han generado a su respecto y el hecho que se haya decidido discontinuarlo
3. **Competitividad:** El Índice de Competitividad Global 2019 (GCI<sup>22</sup>) elaborado por el Foro Económico Mundial evalúa el desempeño competitivo de los países para comparar su capacidad de proveer oportunidades para el desarrollo económico de sus ciudadanos; entendiendo como competitividad el marco de instituciones, políticas y factores que determinan su productividad.
4. **Crecimiento económico:** La demanda por soluciones de software ITSM e ITAM variará en función de la demanda por automatización de TI que las empresas requieran en el tiempo. Una economía en crecimiento (a través del aumento en su PIB) ofrece un contexto más auspicioso y estable para que las empresas desarrollen sus planes estratégicos y los soporten con el apoyo de más tecnologías de la información.
5. **Ingreso nacional bruto per cápita:** A partir de un mayor poder adquisitivo de las personas, éstas pueden solicitar más productos y servicios (tanto en cantidad como en calidad), lo que obliga a las empresas a escalar sus procesos productivos para satisfacer la demanda.
6. **Análisis del sector industrial de ESPIRAL MS:** Considerando que la empresa ofrece soluciones de TI, se hace necesario analizar el panorama de la industria

---

<sup>21</sup> *Doing Business 2020* <https://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2020>

<sup>22</sup> *Global Competitiveness Report* <https://www.weforum.org/reports/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth>



tecnológica en los distintos mercados y el nivel de adopción que ésta presenta, usando para ello el Índice de Competitividad Global en su apartado *ICT Adoption*.

- Juicio experto:** A partir de la opinión de los directivos de ESPIRAL MS que en base a su experiencia y conocimiento del mercado, establecen los países más atractivos para desarrollar operaciones en ellos.

Cabe señalar que todas estas variables se identifican y analizan para cada uno de los países hasta el año 2019 y sin tomar en cuenta el 2020, dado que los efectos presentados ese año por el COVID-19 se deben considerar como temporales y no necesariamente son indicadores del desempeño de cada una de estas economías.

### 8.3. RESULTADOS

Ya que las variables que se consideran en la selección se representan en escalas y unidades de medida diferentes (Anexo M), se ajustan a una escala entre cero y diez para efectos de hacerlas comparables. El peso de cada una de ellas se ha establecido en función del juicio experto de los directivos de la empresa.

La tabla 1 presenta un consolidado con la información de cada una de las variables consideradas en la selección para los países en cuestión, ajustada para efectos de su comparabilidad y ponderada según el peso asignado para cada una.

**Tabla 1 - Resultados de la evaluación para selección de país de internacionalización**

| País               | Crecimiento de las importaciones españolas (2017 -2019) | Facilidad para hacer negocios | Competitividad (2019) | % Crecimiento o PIB (2017 - 2019) | PIB per cápita (2019) | Adopción de tecnología (2019) | Juicio experto | Puntaje final |
|--------------------|---|-------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------|-------------------------------|----------------|---------------|
| <b>Ponderación</b> | 20%   | 20%                           | 15%                   | 10%                               | 10%                   | 10%                           | 15%            |               |
| Brasil             | 0,03  | 0,59                          | 0,61                  | 0,08                              | 0,05                  | 0,58                          | 0,90           | 0,42          |
| Canadá             | 0,23  | 0,80                          | 0,80                  | 0,13                              | 0,24                  | 0,70                          | 0,90           | 0,57          |
| <b>EE.UU</b>       | 0,10  | 0,84                          | 0,84                  | 0,15                              | 0,34                  | 0,74                          | 1,00           | 0,59          |
| Guatemala          | -0,02   | 0,63                          | 0,54                  | 0,15                              | 0,02                  | 0,38                          | 0,70           | 0,36          |

Fuente: Elaboración propia

Luego de aplicar las ponderaciones, el país con mayor puntaje es Estados Unidos, seguido por Canadá y Brasil, por lo que el plan de internacionalización a partir de este momento se aplicará en este país. Dentro de los aspectos que inciden en la elección de la nación norteamericana está su facilidad para hacer negocios (sexto país a nivel mundial), su alto nivel de competitividad (segunda economía en el planeta) y su nivel de adopción tecnológica (el segundo mayor en el continente americano).

Cabe resaltar que Estados Unidos es el primer destino de la inversión española en el exterior, fuera de la Unión Europea. Con datos de la Secretaría de Estado de Comercio de España<sup>23</sup>, más de seiscientos cuarenta empresas locales han invertido más de \$86 mil millones de euros (siendo el décimo país inversor en esa nación) y creando más de 113 mil empleos.

<sup>23</sup> ICEX España <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/relaciones-bilaterales/index.html?idPais=US>

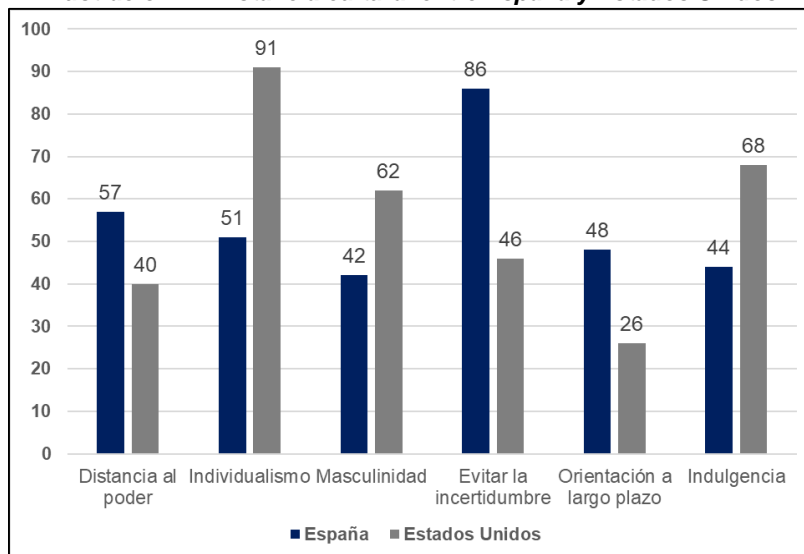
## 9. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL PAÍS SELECCIONADO

### 9.1. ANÁLISIS CULTURAL

A través del modelo de dimensiones culturales de Hofstede, se analizan las diferencias existentes entre España (país desde donde se realizará la penetración de mercado) y Estados Unidos en términos de su cultura, con el propósito no sólo de descubrirlas sino de proponer acciones específicas en el plan de internacionalización.

El modelo de Hofstede describe seis dimensiones que a través de su comparación entre los países, permiten medir (en un rango de 0 a 100) la presencia de determinados rasgos culturales entre los miembros de la sociedad. La ilustración 7 presenta gráficamente el comportamiento de estas dimensiones para España y Estados Unidos, indicando para cada uno el índice de cada rasgo cultural.

*Ilustración 7 - Distancia cultural entre España y Estados Unidos*



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se entrega un resumen de los factores culturales entre ambos países. Información complementaria que soporta el análisis se provee en el Anexo N.

**Distancia al poder:** Mientras el entorno de trabajo español es altamente jerarquizado, donde los empleados prefieren instrucciones precisas y son conscientes que el poder de decisión reside en los niveles superiores; en EE. UU las jerarquías existen más por conveniencia y orden que por control y comando. En este país, las jefaturas están más accesibles a sus colaboradores y su foco de gestión está en las metas del equipo, dando la autonomía para que cada individuo se autoorganice de la mejor forma.

**Individualismo:** Ambas sociedades difieren en cuanto a cómo construyen su relato del éxito y el logro de resultados. Mientras que un(a) español(a) construye relaciones de confianza y participa en grupos (laborales, familiares, académicos) para desarrollarse en ellos y ganar reconocimiento, un(a) ciudadano(a) de los EE. UU forja el camino del éxito en base a su autodeterminación y trabajo duro; de allí viene el concepto del “sueño americano”. Esta asimetría puede tener efectos directos en la gestión de la

relación con los clientes (sobre todo cuando han sido obtenidos mediante distribuidores, ya que son los canales quienes querrán dominar la relación, en vez del fabricante).

**Masculinidad:** Se observa una gran distancia en cómo ambos países se impulsan por la competencia y los resultados versus la calidad de vida. En Estados Unidos, los niños son educados para ser independientes y competitivos; en España se promueve el consenso y conciliación entre la vida personal y laboral. Las acciones de marketing en el nuevo mercado deben contar no sólo como Proactivanet mejoró la gestión TI de las empresas, sino además cómo ellas y sus profesionales se destacaron frente a sus pares (ej. aumento de los ingresos, reconocimientos de la industria, promoción laboral).

**Evitar la incertidumbre:** La sociedad española se basa en el uso de mecanismos para reducir las incertezas y evitar los conflictos (un ejemplo está en la alta adopción de normas ISO, que definen los límites de lo que se puede hacer o no en la empresa). Mientras que los trabajadores estadounidenses están más dispuestos a confrontar las ideas con sus superiores y por ende abriendo más espacios para la innovación. Se debe tener cuidado en cómo se promociona la adherencia de los productos de ESPIRAL MS a marcos normativos, para evitar que sean percibidos como rígidos.

**Orientación a largo plazo:** Ambos países comparten rasgos en cómo toman decisiones hacia el futuro: privilegian el logro de resultados inmediatos por sobre beneficios y relaciones a largo plazo. En el caso de la construcción de alianzas con distribuidores, la empresa deberá balancear el ímpetu de los canales por obtener resultados de corto plazo (nuevos negocios) con el interés genuino de construir confianza en sus aliados, lo que se verá con el tiempo. Para ello, el mensaje comercial debe enfocarse en el producto y ser menos dependiente de las habilidades personales de los vendedores de ESPIRAL MS, de quienes depende construir relaciones con el canal.

**Indulgencia:** Culturas como la española se perciben como “restringidas”: las personas se autorregulan para evitar comportamientos no deseados a ojos de la sociedad. En Estados Unidos, sus ciudadanos son más conscientes de que son dueños de su vida y de lo que hacen con ella, más allá de las normas sociales.

### 9.1.1. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS CULTURAL

El análisis realizado da cuenta de las amplias diferencias que existen entre la cultura española y la estadounidense, así como sus ramificaciones a la hora de hacer negocios. La jerarquización del poder en España contrasta con la horizontalidad y facilidad de acceso al nivel ejecutivo en las empresas de EE.UU. Por otra parte, el carácter individualista y altamente competitivo del ciudadano de Estados Unidos diverge del sentido de pertenencia y la cohesión de grupo de los españoles.

En cuanto a la tolerancia a la incertidumbre, la sociedad española se vale de reglas y procedimientos para evitar conflictos, lo que a su vez restringe más sus deseos e impulsos; mientras que en la nación norteamericana la confrontación es un medio para promover el cambio y la innovación, por lo que su sociedad es más indulgente y se hace cargo del control de su vida personal. En el único aspecto donde ambos países convergen es en su orientación hacia el corto plazo, privilegiando el logro de resultados rápidos.

## 9.2. ANÁLISIS P.E.S.T.L.E.

Como referencia para el análisis político, económico, social, tecnológico, legal y ambiental de Estados Unidos, se toma en consideración el programa de gobierno 2021-2025 del presidente Joe Biden (Partido Demócrata). El programa *Build Back Better* define los lineamientos más importantes de la actual administración y son la base de las políticas de gobierno que contribuirán al crecimiento del país y a retomar su posición de liderazgo en el contexto internacional, la que actualmente es disputada por China.

La libertad económica (afectada durante la administración anterior del presidente Donald Trump y que le ha hecho retroceder al puesto 20 del índice del mismo nombre publicado por *The Heritage Foundation*) es una de las banderas que históricamente ha posicionado a Estados Unidos como referente del comercio internacional y le ha permitido posicionarse como el principal mercado de bienes y servicios a nivel mundial.

A continuación, se entrega un resumen de los factores P.E.S.T.L.E. Información suplementaria que soporta el análisis se provee en el Anexo O.

**Ambiente Político:** El respeto por la democracia, libertad de expresión y la responsabilidad de los ciudadanos para elegir a sus representantes públicos son las bases de su sistema político (república federal constitucional). Gracias a su certeza jurídica y a la independencia de poderes entre sus 50 estados, se abre un espacio de competencia para atraer inversión extranjera, lo que se traduce en agilidad para registrar una empresa en el país y acceder a incentivos tributarios.

**Ambiente Económico:** Siendo la economía más grande del mundo, el país no estuvo exento de los efectos del COVID-19 y redujo su PIB en un 3,41% en 2020; el paquete de estímulos del presidente Biden se enfocará en las empresas pequeñas y medianas, las que crearon más del 60% de la oferta laboral en ese periodo. La recuperación del consumo ha tenido efectos en la inflación durante 2021 (7%), lo que advierte de un posible recalentamiento de la economía en los próximos años. Dado su ambiente empresarial altamente competitivo, existe una oferta amplia de bienes y servicios en todas las industrias, sobre todo en aquellas de base tecnológica.

**Ambiente Social:** El alto nivel de calidad de vida de sus ciudadanos se soporta en un extenso sistema de seguridad social a cargo del Estado, el cual además debió enfrentar los efectos del COVID-19 en la destrucción de empleos formales. El progresivo envejecimiento de su población está comprometiendo la capacidad de desarrollo del país y agregando gran deuda fiscal al Estado producto de las ayudas a pensionados. Aun cuando la formación educacional secundaria o superior está el 88% de sus residentes, los egresados de carreras científicas y tecnológicas no alcanzan el 25% del total, lo que se advierte como un riesgo para mantener la ventaja competitiva del país.

**Ambiente Tecnológico:** La aplicación práctica y uso de las TI a nivel general no sólo ha contribuido al desarrollo económico del país, sino a consolidar el país como primera potencia mundial. Empresas de base tecnológica como Amazon, Netflix y Uber han reinventado modelos de negocio aparentemente estáticos y los han escalado luego de aplicarlos en su país de origen. Los avances tecnológicos otorgan ventaja competitiva

a las compañías del país gracias a su fuerte resguardo a la propiedad intelectual. Sin embargo, los beneficios de la innovación en TI no alcanzan a toda la población, en específico a las zonas rurales que carecen de conectividad móvil y acceso a Internet.

**Ambiente Legal:** Gracias a su poder judicial autónomo, el marco legal entrega certeza a las empresas extranjeras que desean instalarse en el país. Las regulaciones en materia de inmigración promueven la contratación de trabajadores calificados del país, desincentivando el ingreso de personal foráneo y obligando a los empleadores a demostrar que no encuentran en el mercado interno las competencias que requieren. Existe una eventual discriminación en la compra de productos de origen extranjero en el sector público, lo que afecta a las empresas que venden productos a entidades públicas.

**Ambiente Ecológico:** Aún no existe un balance óptimo entre el desarrollo económico y el cuidado del medio ambiente, lo que se refleja en el concierto internacional al ostentar un pobre desempeño en aspectos como la gestión de desechos y las emisiones de gases por efecto invernadero. El presidente Biden no sólo devuelve al país al debate medioambiental (dado el reingreso al Acuerdo de París), sino que pone el foco en la reducción de la huella de carbono y la reconversión de la matriz energética.

### 9.2.1. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS P.E.S.T.L.E

Estados Unidos se presenta como un país de grandes oportunidades para invertir. Siendo la mayor economía del mundo, contando con una estabilidad política y promoviendo la libre competencia, el país presenta un escenario propicio para desarrollar el negocio de ESPIRAL MS. Sin embargo, no se debe dejar de considerar que existe un ambiente empresarial altamente competitivo (lo que ha sido resaltado en 6.3).

En su primer año de gobierno, la popularidad del presidente Biden ha bajado entre sus adeptos, lo que disminuye las posibilidades de ser reelegido (además, dada su avanzada edad). Varios países europeos han manifestado cautela ante las expectativas del presidente Biden de “liderar al mundo” (Nota de Prensa DW, 2020). Varios países europeos están expectantes del desarrollo del mandato Biden y sobre todo, de las posibilidades del expresidente Donald Trump de regresar al sillón presidencial (ocupado entre 2017 y 2021). En la medida que Estados Unidos siga entregando certeza política y económica para la inversión extranjera, seguirá siendo el principal mercado de bienes y servicios a nivel mundial, y en específico para el mercado de software ITSM e ITAM.

La selección de la región geográfica es clave para la decisión de dónde instalar la empresa; aunque el proceso de creación de razón social sea expedito, la carga tributaria varía según el estado a elegir. Los tres estados con más inversión directa extranjera son Nueva Jersey, Texas y Florida (ICEX, 2020). Y aunque todos entregan beneficios a las empresas foráneas, no es el único factor para considerar en la elección.

Por otra parte, el análisis entrega una advertencia sobre el desarrollo de negocios de ESPIRAL MS con entidades federales y estatales. Dada la eventual discriminación en la contratación pública sobre los productos de origen extranjero, capturar clientes en cuentas de gobierno se puede hacer más difícil en las primeras etapas del plan de internacionalización.

### 9.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

Con el propósito de comprender el atractivo de la industria de software de gestión TI (en particular las soluciones de software ITSM e ITAM) en Estados Unidos y descubrir cuál es el mayor potencial de beneficios a obtener por los actores en ella; se analiza la intensidad de la competencia mediante el estudio de las cinco fuerzas de Porter.

A continuación, se entrega a modo de resumen la intensidad de las cinco fuerzas, Información suplementaria se entrega en el Anexo P.

**Tabla 2 - Resumen análisis de las fuerzas de la industria de Porter**

| Fuerza                                      | Intensidad   |       |      |
|---|--------------|-------|------|
|   | Alta         | Media | Baja |
| Amenaza de nuevos participantes             |              |       |      |
| Rivalidad entre empresas existentes         |              |       |      |
| Amenaza de productos o servicios sustitutos |              |       |      |
| Poder de negociación de los compradores     |              |       |      |
| Poder de negociación de los proveedores     |              |       |      |
| <b>Atractivo de la industria</b>            | <b>Medio</b> |       |      |

Fuente: Elaboración propia

**Amenaza de nuevos participantes (Nivel Medio):** Aun cuando crear una empresa en EE. UU es expedito y entregar soporte a los clientes es posible de realizar desde cualquier lugar, crear desde cero softwares para empresas requiere una alta inversión en I+D, contratación de programadores, soporte de plataformas tecnológicas e investigación de mercado. Las primeras versiones de estos productos están en el mercado 6 a 12 meses después de iniciado el desarrollo, por lo que además se debe financiar capital de trabajo. Incluso con el software en el mercado, establecer una red de distribución para cubrir un mercado tan amplio requiere tiempo y adaptación cultural.

**Rivalidad entre empresas existentes (Nivel Alto):** Con 287 proveedores de software ITSM y 217 de ITAM a la venta en Estados Unidos, este mercado es el más competitivo en el que participará ESPIRAL MS. La intensidad de la competencia es alta, no sólo debido a la oferta disponible sino a que es un producto de alta penetración de mercado en el país (superior al 50%, según estimaciones de Gartner). La rivalidad varía en función del segmento de clientes: mientras que las grandes corporaciones (empresas *Fortune 500*) están en manos de tres fabricantes (BMC, ServiceNow e Ivanti), en el *mid-market* la rivalidad es mucho mayor y la agresividad de la competencia es elevada (comparativos con otras soluciones -usando directamente sus nombres-, versiones *freemium* de los productos y descuentos en compra de licencias por volumen).

**Amenaza de sustitutos (Nivel Medio):** Tomando como punto de partida que el software ITAM e ITSM es un producto comercial y estandarizado que cubre necesidades de gestión TI en las compañías, los sustitutos disponibles no cubren todo el espectro de funcionalidades que demanda el mercado y agregan grados de complejidad para adecuarlos al contexto de cada negocio. Software de ERP y CRM rara vez son ocupados como ITSM en las empresas (aunque gestionan "tickets"), debido a que se necesita programar en ellos la lógica de los procesos TI. Además carecen de capacidades de ITAM (como descubrimiento automático de activos), lo que obliga a integrarlos con otras

soluciones, lo que aumenta el costo total de propiedad. El desarrollo de software a medida y el software *Open Source* (como OTRS y GLPI) emergen como sustitutos en cuanto a funcionalidad, pero el primero de ellos desvía el foco del negocio al dedicar capacidades TI para inventar algo que ya existe; mientras que el segundo depende de la comunidad para el soporte postventa y de contar con conocimiento especializado en programación.

**Poder de negociación de los compradores (Nivel Medio):** Aun cuando las soluciones ITSM e ITAM satisfacen necesidades de cualquier sector productivo, la capacidad negociadora depende de si el cliente es público o privado. En entidades gubernamentales, la compra se realiza a través de programas de adquisición como *eBuy*, *SmartBUY* y *GSA Advantage*; donde los proveedores ofertan el precio en función de los requerimientos de la institución; por lo que el poder de negociación es bajo. En el sector privado existe más capacidad para fijar precios, aprovechando su facultad para hacer más expedito el proceso de venta. Sin embargo, a medida que aumentan los requisitos técnicos (ej. integraciones y/o descubrir ciertos tipos de activos), baja el poder de negociación ya que pocos proveedores son capaces de cumplir con ellos.

**Poder de negociación de los proveedores (Nivel Bajo):** Existe amplia disponibilidad de tecnologías para desarrollo de software e infraestructura de nube.

### 9.3.1. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

La industria de software ITSM e ITAM en los Estados Unidos, se puede concluir que continúa siendo atractiva para que empresas como ESPIRAL MS realicen negocios en este mercado. Aun cuando en este país la industria se puede calificar como madura y existe un alto volumen de competidores, las barreras de entrada son de un nivel medio dado que la empresa no es un actor reciente que está incurriendo en los altos costos de I+D propios de cualquier fabricante de software en sus etapas tempranas.

El poder de negociación de los compradores se hace presente en el sector privado, a través de condiciones fijadas en procesos de licitación. Sin embargo, su capacidad para fijar los precios disminuye en la medida que aumentan los requisitos técnicos (ej. integración con otros sistemas, descubrimiento de activos TI en industrias específicas como la banca y la minería). El costo de cambio de un cliente (para pasar de una solución a otra) no es inmediato, lo que permite a los competidores ofrecer alternativas de retención. En el sector público, su capacidad para negociar directamente disminuye; ya que a través de los programas de compras públicas se define explícitamente el alcance de los productos requeridos.

Por otra parte, los sustitutos no representan una amenaza significativa al desempeño de la empresa en el mercado y existe el espacio para posicionarse como un actor competitivo en el *mid-market* y en la cobertura de necesidades específicas para los clientes corporativos. No cabe duda de que la rivalidad de los competidores en los segmentos de empresas medianas, gobierno y educación es más alta que en los demás países donde se comercializa Proactivanet. Por lo que el desafío inicial de ESPIRAL MS en Estados Unidos está en conquistar a sus primeros clientes, aquellos que le sirvan como “punta de lanza” para hacerse un nombre en el mercado, demostrar su competencia y consolidar sus operaciones.

## 9.4. ANÁLISIS DE OFERTA Y DEMANDA

### 9.4.1. ANÁLISIS DE LA OFERTA

Estados Unidos es el principal mercado global de software de infraestructura TI, valorado en más de 63 mil millones de dólares en 2020 y superando por más de 8 veces a Alemania, el segundo en la categoría. El país continúa con la senda de crecimiento que se observa a nivel mundial (recuperando la tendencia previa al COVID-19). Sin embargo, el aumento es más moderado respecto a otras economías debido a la madurez de sus empresas, las cuales invierten sostenidamente en software para gestionar su TI. Entre 2021 y 2026 se estima un CAGR del 3,48% (con datos de Statista) y se espera que el mercado alcance los 80 mil millones de dólares al final del periodo. El país también es cuna de las principales empresas dedicadas a este tipo de software, y en específico las soluciones ITSM e ITAM. Por el lado de las primeras, los tres fabricantes que representan el 65% del mercado a nivel mundial en 2020 son de este país:

1. **ServiceNow:** Basada en California, desarrolla una plataforma basada en la nube que permite a empresas de todo tipo digitalizar sus flujos de trabajo. Fundada en 2004, es nombrada en 2018 como la empresa más innovadora del mundo según la revista *Forbes*. Sobre su plataforma *NOW Platform* se pueden construir aplicaciones de todo tipo, sin requerir conocimiento especializado. Comenzó ofreciendo aplicaciones de ITSM/ITAM y ahora se ha expandido a automatizar cualquier proceso de negocio, ofreciendo soluciones específicas según la industria (telecomunicaciones, banca, salud, entre otros). Enfocada al segmento corporativo, declara a más de 6.900 grandes empresas entre sus clientes, destacando al 80% de las pertenecientes al ranking Fortune 500.
2. **BMC Software:** Considerado el precursor de este tipo de soluciones, es una empresa fundada en Texas en 1980 y también utiliza una plataforma de software (*Action Request System*) sobre la cual se construyen aplicaciones sin necesidad de interactuar con el código fuente. Con más de 10.000 clientes (entre ellos 84% de las empresas en el ranking *Forbes Global 100*), fue por más de 25 años el líder dominante en la categoría (con la suite de productos *BMC Remedy*) hasta la emergencia de ServiceNow, quien extiende el concepto de plataforma de aplicaciones hacia la nube, lo que aún no era considerado por los productos de BMC que se instalaban sólo en la infraestructura TI de los clientes.
3. **Ivanti:** Compañía de software resultante de la fusión de dos proveedores ITSM e ITAM (LANDesk y Heat Software) en 2017. Ubicada en el estado de Utah, ha crecido significativamente en los últimos años, mediante sucesivas adquisiciones de otros competidores (Cherwell, Mobile Iron, Pulse Secure). No utiliza una plataforma para construir aplicaciones sino un conjunto de módulos predefinidos con alta capacidad de personalización. Declara más de 45.000 clientes, la mayoría de ellos de los sectores educación, gobierno y medianas empresas.

En relación con los fabricantes de soluciones ITAM, se observa una alta fragmentación de la industria y no se identifica un grupo de actores dominantes como en ITSM. Si bien BMC, Ivanti y ServiceNow también cuentan con soluciones específicas para



ITAM, compiten con otros proveedores especializados y de alto reconocimiento en la categoría como Microsoft, Flexera, Snow y otros indicados en el Anexo Q.

#### 9.4.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Tomando en consideración que las soluciones fabricadas por ESPIRAL MS cubren necesidades de gestión TI de todos los sectores productivos, se analiza la cantidad de potenciales empresas cliente de Estados Unidos. Con datos del U.S. Bureau of Labor Statistics, a marzo de 2021 existen más de 9.600.000 empresas privadas registradas en el país, de las cuales el 1,59% (155.539) corresponden a aquellas de tipo mediano y superior. Para efectos de clasificación, se considera como una empresa mediana a aquella entre 100 y 999 empleados. La tabla 3 presenta la cantidad de entidades privadas por cantidad de empleados y sector de la economía.

Se consideran empresas privadas desde 100 empleados porque corresponden al perfil de institución a la que se dirige ESPIRAL MS en los países donde está presente. En el caso de las empresas entre 100 y 250 empleados (que emplean a 18'479.702 trabajadores), se considera este segmento sólo para las soluciones ITSM debido a que los usuarios que son gestionados en el software no son solamente los internos de la empresa; también se considera a usuarios externos (clientes) y a proveedores TI.

**Tabla 3 - Número de empresas medianas y grandes en Estados Unidos, por sector y tamaño**

| Número de empleados por giro de empresa  | 100-250 empleados | 250-500 empleados | 500-1000 empleados | Más de 1000 empleados |
|--|-------------------|-------------------|--------------------|-----------------------|
| Recursos naturales y minería             | 1.727             | 451               | 164                | 57                    |
| Construcción                             | 6.854             | 1.385             | 359                | 103                   |
| Manufactura                              | 16.58             | 5.428             | 2.013              | 966                   |
| Comercio, transporte y servicios básicos | 34.846            | 8.705             | 1.557              | 864                   |
| Información                              | 2.800             | 872               | 430                | 212                   |
| Actividades financieras                  | 6.188             | 1.973             | 954                | 592                   |
| Servicios profesionales y de negocio     | 22.619            | 6.721             | 2.614              | 1.188                 |
| Servicios de educación y salud           | 22.204            | 5.178             | 2.262              | 2.027                 |
| Ocio                                     | 7.089             | 1.065             | 347                | 134                   |
| Otros servicios                          | 2.164             | 323               | 87                 | 17                    |
| <b>Subtotal</b>                          | <b>106.491</b>    | <b>32.101</b>     | <b>10.787</b>      | <b>6.160</b>          |
| <b>Total</b>                             | <b>155.539</b>    |                   |                    |                       |

Fuente: Elaboración propia, con datos de *U.S Bureau of Labor Statistics*

En el caso de las empresas con 250 empleados hacia arriba, se consideran tanto para las soluciones ITSM como ITAM, dado que en el caso de las segundas es muy posible encontrar parques informáticos de 300 equipos o superiores (entre PCs, servidores y teléfonos móviles), unidad mínima de licenciamiento que ESPIRAL MS utiliza como referencia para los prospectos ITAM. Entre todas las empresas con 250 o más

colaboradores o superior contabilizan 32'020.444 empleados a marzo de 2021; por lo que los números obtenidos constituyen una línea base para tener en cuenta a la hora de cuantificar el potencial de beneficios que ESPIRAL MS puede obtener en los Estados Unidos y deben ser utilizado como insumo para la elaboración del plan de ventas.

Si se revisa la fuerza laboral por ubicación geográfica, se identifican los diez condados (subdivisiones de un estado) con mayor cantidad de empleados del sector privado, por actividad económica; lo que se presenta en la tabla 4. Destaca la fuerte presencia de sectores como comercio, transporte, servicios básicos, educación y salud en Los Ángeles (CA), así como servicios profesionales y de negocio en Nueva York (NY).

De la tabla 3 se deducen tres grandes zonas geográficas que concentran gran parte de la fuerza laboral y que constituyen puntos de partida para focalizar el esfuerzo de ESPIRAL MS para conquistar clientes:

- **Zona Oeste:** Que contiene a los condados de Los Ángeles, Orange y San Diego (California), King (Washington) y Maricopa (Arizona). Ciudades principales: Los Ángeles, San Diego, Phoenix.
- **Zona Noreste:** Comprende los condados de Nueva York (estado de mismo nombre) y Cook (Illinois)<sup>24</sup>. Ciudades principales; Nueva York, Chicago.
- **Zona Sur:** Abarca los condados de Harris y Dallas (Texas), así como el de Miami-Dade (Florida). Ciudades principales: Dallas, Miami.

**Tabla 4 - Diez condados con mayor fuerza laboral de Estados Unidos, por sector productivo**

| Condado                                  | Los Angeles, CA  | Cook, IL         | New York, NY     | Harris, TX       | Maricopa, AZ     | Dallas, TX       | Orange, CA       | San Diego, CA    | King, WA         | Miami-Dade, FL |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|
| Recursos naturales y minería             | 6.130            | 1.681            | 281              | 50.655           | 7.562            | 7.422            | 2.580            | 8.968            | 2.735            | 9.527          |
| Construcción                             | 148.062          | 64.845           | 36.765           | 153.733          | 134.526          | 88.566           | 100.522          | 80.807           | 74.513           | 50.059         |
| Manufactura                              | 309.413          | 174.692          | 14.718           | 159.707          | 131.743          | 116.905          | 146.487          | 113.474          | 87.287           | 39.714         |
| Comercio, transporte y servicios básicos | 794.701          | 439.383          | 191.944          | 454.763          | 411.082          | 356.122          | 244.651          | 210.906          | 278.301          | 271.593        |
| Información                              | 209.926          | 48.645           | 182.511          | 21.019           | 35.984           | 43.246           | 22.695           | 21.178           | 130.314          | 18.078         |
| Actividades financieras                  | 208.090          | 200.346          | 374.111          | 128.367          | 196.690          | 159.789          | 116.496          | 73.876           | 68.709           | 76.269         |
| Servicios profesionales y de negocio     | 600.967          | 446.352          | 530.101          | 393.921          | 349.382          | 365.562          | 311.596          | 255.033          | 235.683          | 161.700        |
| Servicios de educación y salud           | 819.519          | 438.670          | 344.069          | 299.800          | 331.546          | 199.946          | 227.823          | 207.958          | 173.136          | 181.689        |
| Ocio                                     | 374.344          | 185.297          | 135.368          | 205.411          | 194.511          | 133.759          | 150.006          | 139.072          | 89.305           | 112.396        |
| Otros servicios                          | 122.327          | 86.624           | 85.784           | 64.457           | 51.320           | 38.092           | 41.769           | 41.811           | 40.062           | 34.610         |
| No clasificado                           | 76               | 497              | 5.851            | 2.472            | 300              | 1.537            | 21               | 18               | -                | 2.130          |
| <b>Total</b>                             | <b>3.593.555</b> | <b>2.087.032</b> | <b>1.901.503</b> | <b>1.934.305</b> | <b>1.844.646</b> | <b>1.510.946</b> | <b>1.364.646</b> | <b>1.153.101</b> | <b>1.180.045</b> | <b>957.765</b> |

Fuente: Elaboración propia, con datos de *U.S Bureau of Labor Statistics*

<sup>24</sup> El condado de Cook se encuentra en la Zona Medio Oeste, pero para efectos de este trabajo se considera como parte de la Zona Noreste, en términos de la distancia con otros condados cercanos.

Dado el nivel de madurez de las empresas estadounidenses en su gestión de TI y la alta oferta de proveedores de software ITSM e ITAM, éstas demandan cada vez más valor de estas tecnologías. Varios analistas de la industria local coinciden en que para los próximos años se espera que los proveedores ITSM soporten:

1. **Inteligencia artificial en la gestión de servicios:** A consecuencia de los efectos del COVID-19 y en particular el trabajo en modalidad remota, el volumen de tickets aumentó en promedio un 35% entre 2019 y 2020 (Shiff, 2021), lo que se considera como un hecho sin precedentes con respecto a las tasas normales de crecimiento del 3% al 5%. Dado el aumento en la carga de trabajo del personal TI, se espera que mediante herramientas como NLP<sup>25</sup>, ML<sup>26</sup> y agrupación mediante clústeres, las áreas de soporte puedan cubrir el incremento en la demanda manteniendo el número de técnicos bajo control.
2. **Hiperautomatización:** Se espera que las soluciones ITSM provean capacidades para automatizar y escalar procesos que requieren de esfuerzo manual, altamente repetitivos y vulnerables a error. Ejemplos como la creación y desbloqueo de cuentas de usuario, la instalación de software y la solución de incidencias comunes son candidatos para ser automatizadas, mediante soluciones RPA.
3. **Gestión de servicios empresariales:** Mencionado previamente, se refiere a la aplicación de los conceptos de ITSM en áreas diferentes de TI, bajo el concepto de una mesa de servicios empresarial que gestiona atenciones de múltiples áreas de negocio (RR. HH, Servicios Generales, Finanzas, etc.), con el objetivo de estandarizar procesos y mejorar la eficiencia de las operaciones.

Mientras que para las soluciones ITAM, se espera que los proveedores respondan a los siguientes desafíos futuros:

1. **Control de costos en la nube:** Con el aumento de los servicios basados en nube pública, se delega la trazabilidad de su consumo en el proveedor; exponiendo a los clientes a mayores cobros. Se espera que las soluciones ITAM brinden una vista unificada del gasto en TI, independiente de la propiedad de los activos en uso. Sólo el 28% de las empresas realizan un seguimiento proactivo al uso de infraestructura y plataforma como servicio (*“State of ITAM Report”*, 2021)
2. **Inteligencia artificial para seguridad:** Dado el aumento en el volumen de ataques informáticos a las empresas y una variedad mayor de dispositivos que acceden a las redes internas (ej. equipos personales), los clientes comienzan a demandar un análisis proactivo y permanente de los activos para detectar, alertar y solventar potenciales vulnerabilidades que afecten la continuidad del negocio.

#### 9.4.3. CONCLUSIONES ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

Estados Unidos es el país con mayor oferta de soluciones ITAM e ITSM a nivel mundial. Sin embargo, la participación de mercado está altamente concentrada en tres

---

<sup>25</sup> *Natural Language Processing* o Procesamiento del lenguaje natural.

<sup>26</sup> *Machine Learning* o aprendizaje automático de máquinas.

fabricantes en ITSM y mucho más fragmentada en ITAM, lo que abre diferentes estrategias para ESPIRAL MS en términos de cómo debe enfrentar a sus competidores.

La fuerte posición de BMC, ServiceNow e Ivanti en el mercado ITSM local plantea un gran desafío y al mismo tiempo una gran oportunidad para quebrar este oligopolio presente en el segmento corporativo, mientras que la alta fragmentación presente en el rubro ITAM ofrece mayores oportunidades para que ESPIRAL MS capture participación de mercado en empresas medianas y grandes, iniciando en las zonas Noreste, Oeste y Sur donde se ubican las principales ciudades del país. Las empresas están demandando cada vez más valor de su TI, exigiendo el retorno de su inversión ITSM e ITAM a través de un mayor control de costos y más capacidades de automatización.

## 9.5. ANÁLISIS FODA

### 9.5.1. FORTALEZAS

- **Experiencia en el rubro:** 24 años de experiencia en el desarrollo de soluciones de software ITSM e ITAM, que le ha permitido consolidarse como un proveedor reconocido en España y LATAM.
- **Know-how formalizado y sistematizado:** A través de los sistemas de gestión de calidad que utiliza la empresa, se garantiza la continuidad del conocimiento y se acelera la adopción de buenas prácticas de gestión.
- **Cartera de clientes relevante:** La empresa ha desarrollado experiencia en importantes empresas de diferentes rubros: banca, medios de comunicación, servicios, sector público, entre otros. Cuenta con casos de éxito en multinacionales españolas con presencia en Estados Unidos (ver Anexo S).
- **Reconocimiento de sus clientes:** A través de la alta tasa de retención (superior al 90%), la empresa demuestra que conoce las necesidades de su base instalada y les ofrece soluciones acordes con su evolución en la madurez de gestión de TI. Prueba de ello es el galardón “Customer’ Choice 2021” entregado por Gartner a Proactivanet como una de las herramientas mejor evaluadas por sus clientes.
- **Experiencia y compromiso de internacionalización:** Avalada por las filiales de LATAM donde se encuentra operando, así como por la capacidad financiera de la empresa que le permite financiar su expansión con capital propio.
- **Producto:** Proactivanet cuenta con características particulares que le permiten distinguirse de su competencia y que no sólo no son fácilmente replicables sino que además están protegidas en términos de su propiedad intelectual.

### 9.5.2. OPORTUNIDADES

- **Tamaño del mercado:** Estados Unidos es el principal mercado de software para empresas a nivel mundial, es altamente diversificado y sigue en crecimiento. Su

amplia geografía y población permite incursionar en estados clave (ej. California, Florida, Nueva York) como un paso intermedio antes de cubrir todo el país.

- **Capital humano:** Personal técnico altamente calificado y con dominio del inglés.
- **Potenciar el software *as-a-service*:** El gasto por empleado en software como servicio crecerá más del 45% en Estados Unidos entre 2021 y 2026 ("*Software as a Service: United States*", 2021), lo que abre la puerta para capturar parte del aumento conquistando a empresas que están moviendo su ITSM e ITAM a la nube.
- **Especialización en costo:** Aprovechar la experiencia adquirida en Europa y LATAM para conquistar clientes de segmentos de alta complejidad en gestión TI (como bancos, empresas de telecomunicaciones, educación) que no están dispuestos a cubrir los costos que implican las soluciones líderes y que necesitan soluciones que cubran determinados requerimientos técnicos (ej. seguridad de la información, descubrimiento de activos sin instalar nada en los equipos)
- **Aumento de exigencia y niveles de servicio de los clientes:** Dada la madurez del mercado, los clientes se vuelven más exigentes con respecto a los niveles de servicio que esperan de los proveedores, así como de lo que ofrecen sus productos. Cumplir con los estándares de los clientes de Estados Unidos es una buena oportunidad para incorporar los nuevos aprendizajes en la oferta hacia el mercado doméstico y latinoamericano.

### 9.5.3. DEBILIDADES

- **Poca innovación:** A consecuencia de los efectos de la pandemia del COVID-19, la empresa se ha enfocado en mantener la operación para asegurar la sostenibilidad del negocio en el tiempo. Esto ha implicado reducir el impacto y cantidad de innovaciones introducidas en el producto, principalmente aquellas de carácter disruptivo y/o que responden a las tendencias de la industria.
- **Interoperabilidad de los productos:** La integración con soluciones TI de terceros depende de una capa adicional de servicio postventa, cuyo conocimiento sólo está disponible en España. Por otra parte, los mecanismos de integración que disponen los productos son estándares (uso de APIs<sup>27</sup> y Servicios Web) y de alcance acotado. Diversos clientes han preguntado por *marketplaces* o por integraciones con otras soluciones (ej. ERP) mediante alternativas de fácil puesta en marcha y que no dependan en exclusiva del fabricante.
- **Alianzas con canales:** Aun cuando la empresa cuenta con aprendizaje en el reclutamiento de canales<sup>28</sup>, todavía le cuesta convencer a integradores de TI para que comercialicen Proactivanet, quienes tienen la capilaridad de fuerza de ventas para llegar a más prospectos. Las relaciones que tiene con algunas de estas empresas se basan en oportunidades esporádicas y con foco en el corto plazo.

---

<sup>27</sup> *Application Programming Interface*: Representa la capacidad de comunicación entre piezas de software

<sup>28</sup> Proactivanet Partner Program. <https://www.proactivanet.com/programa-partners>

- **Conocimiento del mercado:** Dado su carácter reservado, la empresa posee poca información comercial de sus competidores (ej. precios de lista, márgenes promedio, tramos de descuento por volumen). Por otra parte, el personal comercial cuenta con un conocimiento moderado de las capacidades de su competencia dificultando el argumentar la eficiencia y ahorro en costos que ofrecen los productos. El conocimiento además queda obsoleto en el tiempo, ya que las soluciones del rubro suelen ofrecer nuevas versiones entre 2 y 4 veces por año.
- **Habilidades gerenciales de Marketing:** La estructura organizacional, política de gastos y orientación del marketing de los productos dificulta lograr un posicionamiento consistente en todos los mercados donde está presente y alineado con las expectativas de la dirección.
- **Agilidad en el proceso de venta:** Dado el uso de un enfoque de venta consultiva (común en el rubro), cerrar oportunidades puede tomar entre tres y seis meses. Los costos de coordinación internos (equipo comercial – equipo técnico de apoyo a la venta) y externos (equipo comercial – distribuidor) agregan tiempos muertos a las oportunidades y dificultan su correcta trazabilidad en el CRM de la empresa.

#### 9.5.4. AMENAZAS

- **Choque cultural:** A partir de lo indicado en 9.1.
- **Muchos competidores:** El mercado estadounidense cuenta con un gran número de fabricantes de software ITSM e ITAM, la mayoría de los cuales compite por los clientes de menor margen. La alta presencia de oferentes en el segmento SME<sup>29</sup> favorece el aumento del poder negociador de los clientes. Por otra parte, la competencia en el sector corporativo cuenta con las espaldas financieras y la investigación y desarrollo necesaria para mantener su posición.
- **Influencia del tipo de cambio:** Dado que ESPIRAL MS es una empresa con operaciones en múltiples países, es impactada en términos del cambio de divisa. En particular, la depreciación del euro durante 2021 ha significado una variación del tipo de cambio EUR/USD de -6,9%. (*National Bank of Canada, 2022*) Aun cuando las ventas en Estados Unidos se realicen en moneda local, deben ser convertidas posteriormente a euros.
- **Nombre de marca:** Si bien la marca “Proactivanet” es reconocida en el mercado hispanoamericano y asociada con las soluciones de ITSM e ITAM que ofrece, no es conocida en Estados Unidos. Al utilizar la misma marca en este país, se corre el riesgo de no generar las asociaciones correctas en la mente del cliente que aumentan el valor percibido de los productos.<sup>30</sup>
- **Integración vertical:** Algunos proveedores de servicios de mesa de ayuda y/o de gestión del parque informático han desarrollado por su cuenta software ITSM e

<sup>29</sup> *Small and Medium Enterprises*. También conocido como segmento *Mid-Market*

<sup>30</sup> Notas de clase Gestión Comercial (Branding). C. Diez, octubre 2020

ITAM, aprovechando el *know-how* adquirido en sus clientes. En otros casos, han realizado alianzas estratégicas con los fabricantes líderes de la industria, limitando la evaluación de otros softwares para incorporar a su portafolio de servicios.

- **Discriminación “positiva” en el sector público:** Como se ha señalado en el Análisis Legal, existe una preferencia “indirecta” de las entidades federales y estatales por soluciones de software fabricadas en el país y/o con ciertos requisitos de presencia local, limitando el rango de opciones dentro de la estrategia de entrada de la empresa.

#### 9.5.5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FODA

Una de las principales fortalezas de ESPIRAL MS está en su experiencia previa de internacionalización, por lo que conoce los aspectos más importantes que se deben tomar en cuenta al decidir entrar a un nuevo mercado. Sumado a productos con capacidades diferenciadoras y a la experiencia que posee en clientes de diversos rubros y complejidades, permite avalar sus credenciales como una empresa seria y comprometida con los futuros clientes del país.

El país ofrece varias oportunidades para la empresa, tanto para conquistar clientes análogos a los que tiene en Europa y LATAM como para aprender de las exigencias del cliente estadounidense e retroalimentar la oferta de valor a los clientes del mercado doméstico e internacional; elevando los niveles de servicio y ofreciendo funcionalidades que si bien en Estados Unidos pueden verse como *commodities*, en otros mercados pueden ser catalogadas de innovaciones disruptivas, lo que permite elevar el posicionamiento de Proactivanet en los mercados donde está presente.

Sin embargo, la empresa no está ajena a las dificultades que entrega el ingreso al principal mercado de software a nivel mundial. Cada vez más clientes demandan que las soluciones de software se integren con las aplicaciones que tienen. Por otra parte la efectividad del proceso de venta consultiva puede verse comprometida por el desajuste entre la formalidad de las etapas del proceso y la agilidad de los estadounidenses para hacer negocios (ver Anexo N “Orientación a largo plazo”)

Respecto al modelo de negocio de la empresa, este exige sumar canales de distribución para abarcar el territorio del nuevo mercado. Incluso enfocándose en pocos estados del país, se hace necesario desarrollar alianzas con distribuidores locales que son quienes conocen a las empresas del país y sus dolores de gestión TI. El desarrollo de estas alianzas conlleva dos grandes desafíos: vender al futuro canal el “¿Por qué Proactivanet y no otra marca de ITSM e ITAM?” y alinear los incentivos entre los aliados y el fabricante para que la relación se mantenga en el largo plazo y con beneficio mutuo.

Finalmente, el alto nivel de competencia que existe en empresas pequeñas y medianas junto con el sesgo nacionalista que existe en el proceso de compras que realizan las entidades estatales compromete el éxito de ESPIRAL MS en Estados Unidos. Por lo que se recomienda monitorear periódicamente el estado de las regulaciones gubernamentales y evaluar posibles alianzas para capturar clientes en el sector público.

## 10. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL PAÍS SELECCIONADO

### 10.1. ESTRATEGIA DE ENTRADA

La decisión estratégica más importante para el ingreso a Estados Unidos corresponde a la forma en la que ESPIRAL MS entrará a este mercado. Para tal efecto, se analizan las distintas estrategias existentes con el objetivo de evaluar sus ventajas y riesgos asociados. La evaluación también se realiza desde el prisma de las fortalezas y debilidades mencionadas en la sección anterior, así como del marco competitivo actual.

Se analizan las modalidades de licenciamiento, subsidiaria y adquisición. La exportación no se considera porque dada la naturaleza de los servicios (implementación y postventa) que se requieren para el uso de Proactivanet, la empresa debe estar presente en el país, tener contacto directo con los clientes y adaptar los productos a sus necesidades. Alianzas estratégicas (como los *joint-venture*) también se descartan para su revisión por cuanto ESPIRAL MS busca mantener la posición de control en el nuevo mercado y tener independencia en la ejecución de la estrategia de entrada.

**Licenciamiento:** Firma de un contrato entre ESPIRAL MS y otras empresas (distribuidores), por medio del cual se les autoriza a vender Proactivanet a los clientes de determinado mercado y bajo una serie de condiciones que regulan los límites del acuerdo.

Esta modalidad ha sido utilizada en las etapas iniciales de su expansión a LATAM y se caracteriza por una baja inversión inicial en comparación a otras opciones. Mantiene el control de la estrategia de marketing; delegando su ejecución en los canales. También conserva la propiedad intelectual del software y evita cambios en la percepción de calidad en el cliente por diferencias de fabricación. El desafío de esta alternativa está en buscar y persuadir a las empresas adecuadas para cerrar los acuerdos de distribución. El Anexo R presenta los criterios utilizados por ESPIRAL MS para seleccionar distribuidores.

**Nueva subsidiaria (Greenfield):** Establecer una operación propia en el nuevo mercado, proporcionando recursos financieros, técnicos y humanos. La apertura de filiales no es nueva en ESPIRAL MS: en sus oficinas de LATAM existe personal dedicado a la venta de Proactivanet, servicios postventa y de apoyo (administración y finanzas). Mientras esta opción implica una alta inversión (ej. registrar la empresa, reclutar personal, adquirir oficinas), permite mantener el control total de la operación y evitar los riesgos de hacer negocios con otras empresas en igualdad de condiciones (como los *joint venture*).

Otra razón para abrir una filial está en descentralizar el conocimiento técnico sobre los productos y evitar depender en exceso de la matriz. Dados el tamaño del mercado, las diferencias horarias y de idioma con España, no es viable entregar soporte postventa remotamente desde las instalaciones de Gijón. Más aún en grandes proyectos de implementación de ITAM (donde la empresa tiene competencias clave en el producto y en el equipo de trabajo que permiten alcanzar el 100% del parque TI de los clientes). Cumplir con ese compromiso también implica contar con una estructura de soporte altamente calificada y cercana a los clientes, lo que es difícil de transferir a los canales.

Una tercera razón para considerar la apertura de una filial radica en las posibilidades de hacer negocios con entidades públicas, según se advierte en 9.2.1.



Un aspecto para considerar al abrir una nueva operación es que los distribuidores perciban que la empresa rivaliza con ellos, al tener personal de ventas propio y competir por las mismas cuentas. Sin embargo, se responde a posibles críticas mediante:

- 1. Acuerdos de exclusividad limitados a determinados estados;** Al otorgar a un canal exclusividad para vender Proactivanet en la zona Oeste de EE. UU, no hay agresión si la filial prospecta en las zonas Sur y Noreste. El tamaño del mercado dificulta encontrar un único distribuidor que cubra todo el país e implica que la empresa debe seleccionarlos según la zona geográfica (Drews y Lamson, 2016).
- 2. Necesidad explícita del cliente,** para ser atendido directamente por el fabricante de la solución. Ocurre en procesos de licitación donde el mandante solicita que sea ESPIRAL MS el proveedor, para no tratar con intermediarios.

En base a las experiencias de internacionalización en LATAM, la apertura de filiales se ha realizado cuando la empresa ha capturado sus primeros clientes en el mercado y se proyecta un volumen de ingresos tal que cubre los costos de una operación local. Por lo que esta modalidad de entrada se considera para el mediano plazo.

**Adquisición:** Corresponde a la compra de una empresa establecida para obtener su control parcial o total. La entidad resultante consume los activos de la empresa local adquirida y los combina con los recursos de la empresa adquiriente.

En 6.3 se indican los efectos de la concentración del mercado a través de sucesivas fusiones y adquisiciones que de continuar, pueden separar aún más la división entre los fabricantes que sirven a las grandes empresas y aquellos dirigidos al *mid-market*. Aun cuando no es el interés inmediato de ESPIRAL MS controlar a uno de sus competidores en Estados Unidos, no se descarta adquirir una compañía local en el largo plazo para crecer rápidamente en base instalada e incorporar *know-how* y tecnologías que hoy no posee y que le permitirían aumentar su competitividad en el país.

**Tabla 5 - Criterios de selección para estrategia de entrada a Estados Unidos**

| Estrategia de entrada                            | Criterios de selección  |                     |                             |                  |              |                           |                       |                            |
|--|-------------------------|---------------------|-----------------------------|------------------|--------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|
|  | Cercanía con el cliente | Inversión requerida | Acceso al mercado y cultura | Grado de control | Flexibilidad | Transferencia de know-how | Experiencia requerida | Decisión                   |
| <i>Exportación (directa)</i>                     | Baja                    | Baja                | Bajo                        | Bajo             | Baja         | Alta                      | Baja                  | No considerar              |
| <i>Exportación (indirecta)</i>                   | Baja                    | Baja                | Bajo                        | Bajo             | Baja         | Alta                      | Baja                  | No considerar              |
| <i>Alianza estratégica</i>                       | Alta                    | Media               | Alto                        | Medio            | Media        | Alta                      | Alta                  | No considerar              |
| <b>Licenciamiento (acuerdos de distribución)</b> | Baja                    | Baja                | Bajo                        | Medio            | Baja         | Alta                      | Baja                  | <b>Primera opción</b>      |
| <i>Nueva filial (greenfield)</i>                 | Alta                    | Alta                | Medio                       | Alto             | Alta         | Baja                      | Media                 | Estrategia a mediano plazo |
| <i>Adquisición</i>                               | Alta                    | Alta                | Alto                        | Alto             | Media        | Alta                      | Alta                  | Estrategia a largo plazo   |

Fuente: Elaboración propia

En función de los argumentos expuestos, la estrategia de entrada de ESPIRAL MS para entrar a EE. UU (Tabla 5) comienza con un esquema de licenciamiento mediante

acuerdos de distribución, a realizarse como primera opción. En paralelo, abrir una oficina (*greenfield*) con foco comercial y donde un vendedor de la empresa entregue soporte comercial a los distribuidores, preparando el camino para (a mediano plazo) ampliar la cobertura a implementación y soporte postventa. Se recomienda ubicarla en el estado de Florida y comenzar a capturar clientes allí (por los beneficios tributarios para empresas extranjeras y la cercanía con las oficinas de México). Finalmente, a largo plazo se podría adquirir un competidor local, según la evolución de la dinámica competitiva.

## 10.2. VENTAJAS COMPETITIVAS

En esta sección se identifican y definen los recursos, capacidades y competencias claves que son la base para entender y establecer las ventajas competitivas de ESPIRAL MS en los Estados Unidos, a partir de lo planteado por Hitt, Duane Ireland y Hoskinson.

### 10.2.1. RECURSOS

#### Tangibles:

- **Posición financiera:** La empresa tiene el respaldo de sus socios fundadores y acceso a capital de los accionistas que le ha permitido sostener operaciones en distintos mercados sin recurrir a endeudamiento, lo que la hace atractiva a los bancos para otorgar créditos. También cuenta con acceso a subvenciones locales y regionales dirigidas a internacionalizar empresas asturianas destacadas en I+D.
- **Organización:** ESPIRAL MS cuenta con una definición clara de los perfiles requeridos para desarrollar cada función de la empresa. La efectividad de los roles y funciones operativos es monitoreada a través de KPIs y existe una sistemática de procesos de mejora continua (debido a las certificaciones ISO).
- **Ubicación geográfica:** Gracias a sus oficinas en LATAM puede cubrir toda la región sin necesidad de instalarse en todos los países. Mediante 4 oficinas regionales, se entrega servicio completo a clientes de 15 naciones, permitiendo adaptar la carga de trabajo de la postventa a la demanda.
- **Tecnología:** la empresa construye software de alta calidad, marcando diferencias con respecto a sus competidores y encontrándose protegidos por patentes. En la TI de apoyo a la operación, ESPIRAL MS dispone de diferentes sistemas que automatizan los procesos de cara al cliente (CRM, provisión de entornos SaaS, diagnóstico remoto, entre otros) y que escalan en función de la demanda.

#### Intangibles:

- **Talento:** La empresa ha desarrollado un conocimiento extenso de los rubros donde compete, lo que permite complementar el valor de los productos a través de los servicios profesionales. Mediante el uso de metodologías propietarias, logra el éxito en la implementación del software en los clientes y asegura el 100% de los activos TI descubiertos. ESPIRAL MS tiene una rotación muy baja de sus empleados y gestiona activamente la retención de sus colaboradores: un ejemplo

es el desarrollo de software donde existen altos incentivos económicos para trabajar en otras empresas. La cultura organizacional también contribuye a los resultados del negocio: se promueve activamente el error como oportunidad de aprender y el empoderar rápidamente a las personas en sus roles.

- **Innovación:** Consciente de que no cuenta con los recursos de su competencia, ESPIRAL MS realiza el I+D en sus productos a través de un enfoque que pone al cliente al centro de la innovación; buscando mejoras que les simplifiquen el día a día de la gestión TI, que no requieran de mucho esfuerzo en su uso y que no impliquen costos adicionales al cliente (ej. adquirir otras tecnologías). La voz del cliente está en el *roadmap* de las soluciones y las nuevas funcionalidades siempre se validan en diversos clientes (*early adopters*), antes de su liberación.
- **Reputación:** La empresa se ha hecho un nombre en los distintos países donde compete, siendo reconocida por ser honesta, seria y transparente a la hora de hacer negocios; por la calidad de sus productos y por el compromiso con el éxito de sus clientes. ESPIRAL MS es considerada frecuentemente en procesos de licitación importantes en España y LATAM, siendo seleccionada por reconocidas empresas (ver 9.5.1). Los clientes reconocen el valor que les aporta Proactivanet y la recomiendan, como se evidencia en el galardón *Customer' Choice 2021*.

### 10.2.2. CAPACIDADES

En la tabla 6 se presentan las principales capacidades que posee ESPIRAL MS. Estas han evolucionado a través de sus 24 años de experiencia, con el conocimiento de los clientes y a medida que la empresa ha entrado a nuevos mercados.

**Tabla 6 - Capacidades de ESPIRAL MS**

| Área funcional                    | Capacidad  |
|-----------------------------------|--|
| <b>Administración</b>             | Administración eficiente de los recursos y de los costos   |
|                                   | Capacidad para tener visión estratégica del negocio  |
|                                   | Estructura gerencial comprometida con la internacionalización de la empresa  |
|                                   | Respaldo financiero  |
| <b>Investigación y desarrollo</b> | Desarrollar productos de software equilibrando la visión de la industria con las necesidades de los clientes                   |
|                                   | Descubrir e inventariar automáticamente el 100% de los activos TI sin instalar nada en los clientes                            |
| <b>Marketing</b>                  | Promesa de satisfacción: descubrir el 100% de los activos TI   |
| <b>Operaciones</b>                | Escalar el soporte postventa ante el aumento de la demanda de los clientes   |
|                                   | Acercarse a los clientes e identificar sus necesidades   |
| <b>Recursos Humanos</b>           | Implantación rápida y sin riesgos de los productos, con independencia del tamaño del cliente y la complejidad de su parque TI. |
|                                   | Monitoreo y control de los indicadores de gestión  |
|                                   | Motivación, empoderamiento y retención de empleados  |
|                                   | Reclutamiento efectivo de canales para la red de distribución  |
| <b>Sistemas de Información</b>    | Monitoreo automatizado y en línea del uso de los productos en los clientes   |
|                                   | Proveer el producto en la nube rápidamente (horas/días)  |

Fuente: Elaboración propia

### 10.2.3. COMPETENCIAS CENTRALES

La tabla 7 exhibe una clasificación de las competencias identificadas en ESPIRAL MS que se han evaluado para determinar si son competencias centrales; valiosas y únicas desde el punto de vista del cliente (Hitt et al., 2017). Así mismo, las competencias centrales deben ser insustituibles e inimitables para sostener la ventaja competitiva.

**Tabla 7 - Competencias centrales ESPIRAL MS**

| Área funcional             | Capacidad  | ¿Valioso? | ¿Singular? | ¿Costoso de imitar? | ¿Insustituible? | Consecuencias para la competencia | Rendimiento esperado            |
|----------------------------|--|-----------|------------|---------------------|-----------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| Administración             | Administración eficiente de los recursos y de los costos   | Si        | No         | No                  | Si              | Paridad                           | Promedio                        |
|                            | Capacidad para tener visión estratégica del negocio  | Si        | Si         | No                  | Si              | Ventaja competitiva temporal      | Promedio - Superior al promedio |
|                            | Estructura gerencial comprometida con la internacionalización de la empresa  | Si        | Si         | No                  | Si              | Ventaja competitiva temporal      | Promedio - Superior al promedio |
|                            | Respaldo financiero  | Si        | Si         | No                  | Si              | Ventaja competitiva temporal      | Promedio - Superior al promedio |
| Investigación y desarrollo | Desarrollar productos de software equilibrando la visión de la industria con las necesidades de los clientes                   | Si        | Si         | No                  | Si              | Ventaja competitiva temporal      | Promedio - Superior al promedio |
|                            | Descubrir e inventariar automáticamente el 100% de los activos TI sin instalar nada en los clientes                            | Si        | Si         | Si                  | Si              | Ventaja competitiva sostenible    | Superior al promedio            |
| Marketing                  | Promesa de satisfacción: descubrir el 100% de los activos TI   | Si        | Si         | Si                  | Si              | Ventaja competitiva sostenible    | Superior al promedio            |
| Operaciones                | Escalar el soporte postventa ante el aumento de la demanda de los clientes   | Si        | Si         | No                  | Si              | Ventaja competitiva temporal      | Promedio - Superior al promedio |
|                            | Acercarse a los clientes e identificar sus necesidades   | Si        | No         | No                  | Si              | Paridad                           | Promedio                        |
| Recursos Humanos           | Implantación rápida y sin riesgos de los productos, con independencia del tamaño del cliente y la complejidad de su parque TI. | Si        | Si         | Si                  | Si              | Ventaja competitiva sostenible    | Superior al promedio            |
|                            | Monitoreo y control de los indicadores de gestión  | Si        | No         | No                  | No              | Paridad                           | Promedio                        |
|                            | Motivación, empoderamiento, especialización y retención de empleados   | Si        | Si         | Si                  | Si              | Ventaja competitiva sostenible    | Superior al promedio            |
|                            | Reclutamiento efectivo de canales para la red de distribución  | Si        | No         | No                  | No              | Paridad                           | Promedio                        |
| Sistemas de Información    | Monitoreo automatizado y en línea del uso de los productos en los clientes   | Si        | Si         | Si                  | Si              | Ventaja competitiva sostenible    | Superior al promedio            |
|                            | Proveer el producto en la nube rápidamente (horas/días)  | Si        | Si         | No                  | Si              | Ventaja competitiva temporal      | Promedio - Superior al promedio |

Fuente: Elaboración propia

#### 10.2.4. CONCLUSIONES

Luego de identificar las competencias centrales con las que ESPIRAL MS puede entrar a Estados Unidos, cabe señalar cómo serán replicadas allí. Los productos y los sistemas de información se pueden transferir directamente. Mientras que el capital humano y marketing deben adaptarse al mercado local. Un ejemplo está en la promesa de servicio “garantizar el descubrimiento del 100% de activos TI”. La empresa debe evitar la replicación directa de las acciones de marketing en EE.UU (así lo hace en Europa y LATAM): requiere adecuar el mensaje para mantener su ventaja competitiva en este ítem (Drews y Lamson, 2016). Una forma es demostrar cuantitativamente esta promesa (ej. comparativos con la competencia para afirmar que sólo Proactivanet descubre el 100%).

## 11. PLAN DE MARKETING

A partir de las características propias de los mercados de ITSM e ITAM y el tipo de producto ofrecido por ESPIRAL MS (software B2B con servicio de soporte postventa), el plan de marketing se dirige al segmento empresarial; por lo que este capítulo contribuye a entender las decisiones de compra de compañías con necesidades de gestión de TI.

### 11.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

1. Aumentar en un 7% los ingresos globales de la empresa en los próximos 5 años, para contribuir a la meta global de duplicar las ventas en el mismo periodo.<sup>31</sup>
2. Posicionar a Proactivanet en el estado de Florida, a partir de sus fuentes de ventaja competitiva.
3. Concretar las primeras alianzas con distribuidores de software ITSM e ITAM en el estado, con miras al desarrollo de la red de canales en el nuevo mercado.

### 11.2. ESTRATEGIA DE MERCADO

ESPIRAL MS busca continuar con su estrategia direccional (crecimiento) a través de la entrada a los Estados Unidos, abriendo nuevas fuentes de ingresos al incursionar en este país y comenzando con penetración de mercado en el estado de Florida. Como se menciona en 10.1, la entrada a los EE. UU comienza con una oficina filial (enfocada en la venta de Proactivanet), buscando desde el primer año cerrar acuerdos de licenciamiento con distribuidores locales; para continuar con la ampliación de la operación en el tercer año (sumando implementación y postventa para los clientes locales).

Dado el alto volumen de competidores que existe en Estados Unidos, en una primera etapa la empresa se enfocará en nichos específicos de mercado que valoren los diferenciadores que ofrecen los productos de Proactivanet, como la banca y servicios financieros, manufactura y telecomunicaciones<sup>32</sup>. En base a la experiencia de ESPIRAL MS en los países donde se encuentra, los clientes de estos rubros perciben de mejor forma los beneficios entregados por Proactivanet y cómo las competencias centrales (ver 10.2.3) se combinan para entregarles valor.

### 11.3. PROPUESTA DE VALOR PARA EL CLIENTE

En base al capítulo correspondiente donde se identifican las ventajas competitivas de ESPIRAL MS, la empresa cuenta con unas capacidades centrales que la diferencian de la competencia en el mercado de Estados Unidos y que serán la fuente para posicionarse. Sobre estas capacidades, se establece su propuesta de valor en términos de los aspectos valorados por el consumidor de los EE. UU (Drews y Lamson, 2016), quienes plantean que cualquier estrategia de *go-to-market* para este mercado debe estar soportada por una propuesta de valor basada en tres elementos: *valor (real) para el cliente, producto/servicio único y sostenibilidad*.

---

<sup>31</sup> En el capítulo 12 se describe el objetivo de ventas para los Estados Unidos.

<sup>32</sup> En la sección 11.4 se presentan los segmentos de clientes propuestos para el plan de marketing.



### 11.3.1. DESCUBRIR E INVENTARIAR AUTOMÁTICAMENTE 100% DE ACTIVOS TI

- **Valor para el cliente:** Le permite tomar decisiones más certeras sobre la TI (ej. obsolescencia del parque, seguridad de la información, licenciamiento de software, entre otras) ya que la solución identifica todos los activos conectados a la red y obtiene información valiosa para estas decisiones (ej. hardware y software instalado, uso del software en el tiempo, estado del ciclo de vida, etc.)
- **Producto/servicio único:** Gracias a su tecnología de descubrimiento, Proactivanet es la única solución que es capaz de identificar todos los activos conectados a la red de un cliente y que al mismo tiempo no necesita instalar nada en el cliente. Esta tecnología incluye integración a través de conectores con diferentes plataformas (como Airwatch, Amazon Web Services -AWS-, Azure, VMWare, entre otras) y basados en autenticación segura a través de APIs. Los demás actores del mercado utilizan tecnologías basadas en instalación de agentes, que comprometen la seguridad de la red de la empresa (uso de puertos específicos, salida a Internet, entre otros).
- **Sostenibilidad:** Todo el código fuente del producto se encuentra protegido en términos de propiedad intelectual. Por otra parte, la empresa mantiene el compromiso de descubrimiento sin necesidad de instalar componentes en los equipos, lo cual se refleja en los métodos de descubrimiento Proactivanet (infraestructura como servicio -laas-, dispositivos de red, virtualización de escritorio). Además existe un área de Transferencia Tecnológica, quien está permanentemente observando las tendencias de la industria e investigando nuevos mecanismos de descubrimiento de activos, a medida que éstos salen al mercado o su uso se hace más masivo en las empresas (ej. tablets, equipos de tipo Chromebook, terminales de venta).

### 11.3.2. IMPLEMENTACIÓN RÁPIDA Y SIN RIESGOS, INDEPENDIENTE DEL TAMAÑO Y COMPLEJIDAD DE LA EMPRESA

- **Valor para el cliente:** Puede estar tranquilo de que la implementación de Proactivanet en su empresa va a obtener los resultados que espera y retorna la inversión realizada. A nivel de los tomadores de decisiones, quedan mejor posicionados ante sus superiores (Hutt y Speh, 2010) porque han demostrado su competencia laboral al escoger una solución de software que entrega resultados concretos en poco tiempo desde su puesta en marcha.
- **Producto/servicio único:** Se combina las capacidades del producto con una metodología de implementación propia para obtener los mismos resultados sin importar el tamaño del cliente (medido en número de activos TI) y su complejidad (ej. ubicación central o distribuida). Permitiendo garantizar el 100% de cobertura del parque TI dentro del proyecto, el cual no finaliza hasta que no se han descubierto todos los activos del cliente. Esta promesa de satisfacción no es realizada por ningún competidor, los que comúnmente comprometen entre un 20% y un 50% del parque a descubrir durante el proyecto, dejando el restante al cliente. Para cumplir este compromiso, el equipo de soporte postventa (en coordinación con el jefe de proyecto asignado) asume la responsabilidad de configurar los mecanismos de descubrimiento durante la implementación. Una vez que el proyecto se cierra y Proactivanet está en producción, este equipo también asume la responsabilidad de actualizar las configuraciones de descubrimiento, ante cambios en las redes del cliente.

En cuanto a las capacidades de la empresa para mitigar potenciales riesgos de seguridad, se cubren a diferentes niveles. Para los clientes SaaS, se utiliza infraestructura como servicio de AWS; que entrega los más altos niveles de seguridad y que cumple con estándares mundiales de centros de cómputo (ej. Tier III+ del *Uptime Institute*). ESPIRAL MS utiliza diferentes regiones (en Estados Unidos y en Europa) donde ubica los recursos de cómputo para clientes en la nube, los que se eligen en función de sus necesidades. AWS también ofrece cumplimiento ante normativas de sectores específicos como la banca (PCC DSI), gobierno (FIPS) y salud (HIPAA). A nivel del software, la empresa se somete de forma permanente a evaluaciones de seguridad independientes (*ethical hacking*), con el fin de detectar potenciales vulnerabilidades y tomar acción correctiva antes que afecten a los clientes.

- **Sostenibilidad:** A través de la investigación y desarrollo del producto (ver 11.3.1), de la metodología propia y del soporte postventa, se mantiene el diferenciador ya que el éxito del cliente se obtiene cuando la solución ya está en producción y puede tomar decisiones gracias a ella, no durante el proyecto.

### 11.3.3. EQUIPO DE VENTA ESPECIALIZADO

- **Valor para el cliente:** Permite realizar una mejor decisión de compra, debido a que se utiliza un enfoque de venta consultiva. El conocimiento y experiencia del equipo de venta crea valor al cliente ya que éste no necesita destinar mucho tiempo en investigación del producto y al mismo tiempo recibe desde el inicio información de calidad (casos de éxito, recomendaciones) sobre el producto. El equipo comercial también cuenta con diferentes perfiles (ej. ejecutivo de

ventas, ingeniero preventa, *product manager*) que responden a las inquietudes de las diferentes personas que intervienen en un proceso de compra B2B.

- **Producto/servicio único:** Si bien algunos fabricantes con los que compite Proactivanet también asesoran al cliente en base a la venta consultiva, esta capacidad sólo se utiliza para proyectos de muy alto valor (ej. sobre USD 1MM) y sólo reside en el fabricante, no es externalizada a los distribuidores. Proactivanet es único en esta cualidad porque aplica la venta consultiva para todos sus clientes, sin distinción. Por otra parte, la fuerza comercial de los distribuidores de la empresa es entrenada en venta consultiva de la misma manera que los vendedores de la marca, lo que asegura homogeneidad en el discurso y ayuda al canal a convertirse en un *trusted advisor* de cara al cliente.
- **Sostenibilidad:** El compromiso de la empresa con la venta consultiva se mantiene en el tiempo, porque entiende que un cliente mejor informado y más consciente sobre lo que compra es un cliente con más posibilidades de retención. Para poder cubrir el mercado de forma más efectiva, la empresa debe escalar su *know-how* comercial apoyándose en tecnología. A modo de ejemplo, usando simuladores de retorno de la inversión, generando más casos de éxito, participando en *webinars* y eventos donde llegue a mayor público.

#### 11.3.4. MONITOREO PROACTIVO DEL USO DE LA SOLUCIÓN EN LA EMPRESA, INCLUIDO DE SERIE

- **Valor para el cliente:** Recibe información personalizada del nivel de utilización de los distintos módulos de Proactivanet, como funcionalidades subutilizadas, activos TI que dejaron de ser descubiertos, carencias de conocimiento en el personal técnico del cliente que opera el producto, entre otros. El cliente sólo se dedica a explotar Proactivanet de acuerdo con sus necesidades y puede decidir con confianza las acciones de mejora a acometer en el producto, ya que es el mismo fabricante quien entrega las recomendaciones.
- **Producto/servicio único:** Se combinan las capacidades del software (el cual cuenta con mecanismos de auditoría que -previa autorización del cliente- recopilan datos sobre el uso de los módulos) y el equipo humano (*Customer Success Specialist*, con apoyo del soporte postventa), quienes analizan los datos y generan recomendaciones al cliente de forma periódica, mediante reuniones de seguimiento. Si bien otros fabricantes también cuentan con estas capacidades, las ofrecen como un servicio complementario, de costo adicional. Proactivanet es el único que designa un *Customer Success Specialist* para cada cliente (sin distinción) y recomienda (dentro del servicio de soporte) acciones de mejora basadas en el uso de los productos.
- **Sostenibilidad:** Al igual que en “Equipo de venta especializado”, la empresa entiende que un cliente más consciente del uso (o no uso) de los productos, es más probable que continúe con Proactivanet. Para mantener este elemento de la propuesta de valor, la recolección de datos de uso se realiza de forma automática y recurrente.



## 11.4. SEGMENTACIÓN

### 11.4.1. SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

Inicialmente, los clientes objetivo de Proactivanet en Estados Unidos se ubican en el estado de Florida (Zona Sur). Este estado (uno de los siete identificados en la sección “Análisis de la demanda”) es el cuarto más grande del país (*U.S Bureau of Economic Analysis, 2021*) por Producto interno bruto en 2020, totalizando más de \$1,12 billones de dólares, lo que corresponde a un 4,13% del producto interno nacional en el periodo.

### 11.4.2. SEGMENTACIÓN POR INDUSTRIA

Como ha sido señalado en secciones previas, las soluciones de ESPIRAL MS cubren necesidades de gestión TI de todos los sectores productivos de la economía. En base a la categorización industrial oficial para todas las empresas en Estados Unidos (NAICS)<sup>33</sup>, se identifican los distintos rubros empresariales del país:

*Tabla 8 - Clasificación de industrias en Estados Unidos*

| Código NAICS | Industria   |
|--------------|---|
| 11           | Agricultura, silvicultura, caza y pesca                               |
| 21           | Minería, canteras, extracción de petróleo y gas                       |
| 22           | Utilidades (servicios básicos)  |
| 23           | Construcción  |
| 31-33        | Manufactura   |
| 42           | Comercio al por mayor   |
| 44-45        | Comercio al por menor   |
| 48-49        | Transporte y almacenamiento   |
| 51           | Información   |
| 52           | Finanzas y seguros  |
| 53           | Bienes raíces, alquiler y arrendamiento                               |
| 54           | Servicios profesionales, científicos y técnicos                       |
| 55           | Administración de compañías y empresas                                |
| 56           | Administración y apoyo, central de desechos y servicios de reparación |
| 61           | Servicios educativos  |
| 62           | Cuidados de salud y asistencia social                                 |
| 71           | Artes, Entretenimiento y Recreación                                   |
| 72           | Alojamiento, Servicios de Alimentos y Lugares para Beber              |
| 81           | Otros Servicios (exceptuando la administración pública)               |

Fuente: Adaptación del *U.S Bureau of Labor Statistics*

En el primer año, la estrategia de penetración de Proactivanet se realizará en industrias donde ya cuenta con experiencia y casos de éxito en Europa y Latino América, principalmente en rubros donde los clientes son de complejidad similar entre los países y/o porque existen clientes de Proactivanet que comparten propiedad con empresas dentro de Estados Unidos. Como parte del plan de ventas (capítulo 11), se contempla crear los primeros clientes en empresas locales que tienen vínculos con clientes de Proactivanet en otras regiones (ver Tabla 9).

<sup>33</sup> North American Industry Classification System (NAICS) <https://www.bls.gov/bls/naics.htm>

**Tabla 9 – Clientes de Proactivanet con presencia en Estados Unidos.**

| Tipo de industria  | Clientes en Europa/LATAM | Presencia en Estados Unidos                                       |
|--|--------------------------|---|
| Manufactura  | Gonvarri                 | Sí, a través de Gonvauto SC                                       |
|  | Fagor                    | Sí, a través de Fagor Automation USA                              |
|  | Mecalux                  | Sí, a través de Interlake Mecalux                                 |
|  | Stadler                  | Sí, a través de Stadler US Inc.                                   |
| Información  | Grupo Prisa              | Sí, a través de W Radio (Miami)                                   |
|  | Santillana               | Sí, a través de Santillana USA Publishing y Vista Higher Learning |
| Finanzas y seguros                                       | BBVA                     | Sí, a través de PNC Financial Services                            |
|  | Bancolombia              | Próximamente  |
|  | Seguros Sura             | Próximamente  |
|  | Scotiabank               | Sí, a través de Scotiabank Institutional Asset Management         |
|  | Banamex                  | Sí, 300 sucursales  |
|  | ASB Bank Corp.           | Sí, a través de Credicorp Capital                                 |
|  | BCI Seguros              | Sí, a través de City National Bank                                |
| Administración y apoyo, central de desechos              | Loomis                   | Sí, con más de 200 oficinas en Estados Unidos                     |
|  | Securitas                | Sí, a través de Securitas USA                                     |
|  | Veolia                   | Sí, a través de Veolia North America                              |
| Cuidados de salud y asistencia social                    | Isapre Banmedica         | Sí, a través de United HealthCare                                 |
|  | Clínica San Felipe       | Sí, a través de United HealthCare                                 |
|  | Omnilife                 | Sí, a través de Omnilife USA                                      |
| Alojamiento, Servicios de alimentos y lugares para beber | RIU Hotels               | Sí, tres complejos hoteleros                                      |

Fuente: Elaboración propia, con información pública de los clientes

A marzo de 2021 en Florida hay 5.667 empresas de acuerdo con la clasificación presentada en la Tabla 9 y que se componen de 100 o más empleados, cota inferior definida previamente en “Análisis de la demanda” (Ilustración 9). Estas empresas corresponden al 3,64% del total de empresas privadas medianas y grandes en Estados Unidos (*U.S Bureau of Labor Statistics*, 2021).

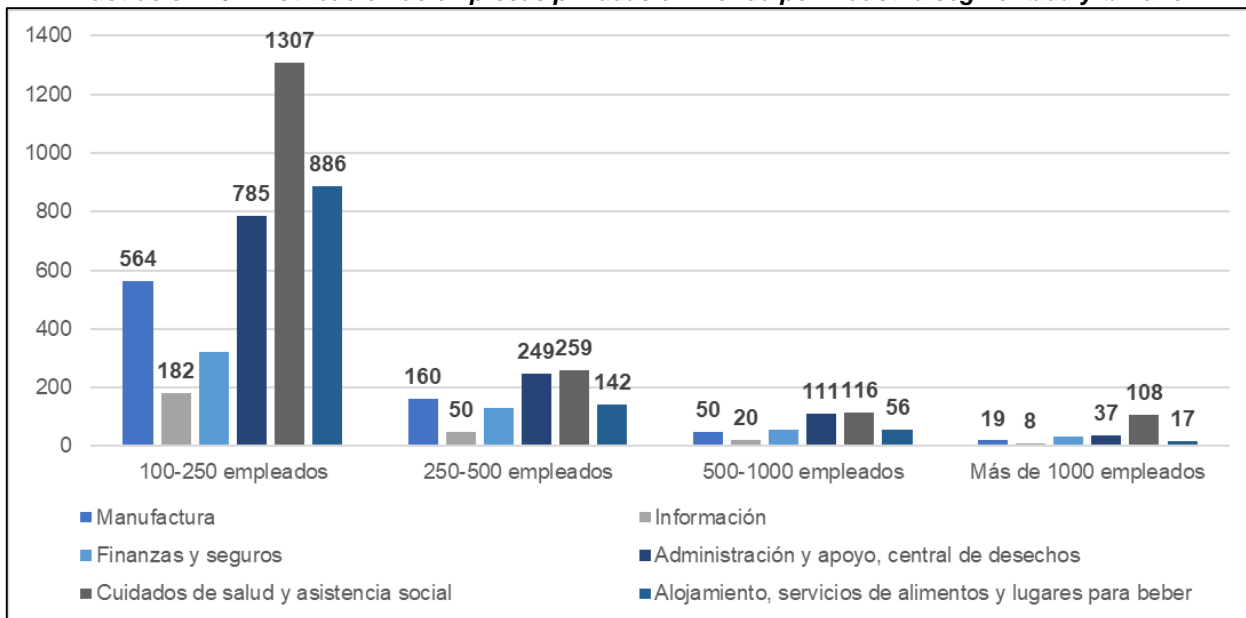
**Ilustración 9 - Número de empresas privadas en Florida por industria segmentada (sobre 100 empleados)**



Fuente: Elaboración propia, con datos de *U.S Bureau of Labor Statistics*.

Al clasificar los segmentos objetivo por tamaño, se obtiene que el 96,1% son medianas empresas (5.446) y que un 88,9% del total emplean hasta 500 colaboradores.

**Ilustración 10 - Distribución de empresas privadas en Florida por industria segmentada y tamaño**



Fuente: Elaboración propia, con datos de *U.S Bureau of Labor Statistics*

Producto del análisis de los segmentos objetivo y a partir de entrevistas con directivos de la empresa que han participado en procesos anteriores de internacionalización, se considera para el primer año focalizarse en clientes con una complejidad baja a media en su gestión de TI (propio de empresas medianas) y siguiendo los criterios declarados en 9.4.2:

- **Empresas entre 100 y 250 empleados (4.047):** Foco en las soluciones ITSM de Proactivanet en su nivel básico<sup>34</sup> (automatización de procesos basada en gestión de tickets)
- **Empresas entre 250 y 500 empleados (989):** Ofrecer el portafolio de soluciones ITSM y el portafolio ITAM (administración del parque TI) en los niveles básico e intermedio.
- **Empresas entre 500 y 1000 empleados (410):** Ofrecer todo el portafolio de soluciones ITSM e ITAM.

En cuanto a las 221 empresas grandes (sobre 1000 empleados), se considera abordarlas de manera pasiva. Se justifica esta decisión en el análisis de las experiencias previas de internacionalización, debido a que los clientes de mayor envergadura suelen buscar referencias de clientes en el mercado local, lo que se espera conseguir en los primeros años. Esto no significa que no se gestionen solicitudes de cotización para estas empresas, sólo que durante el primer año no se consideran acciones de marketing activo hacia este grupo de prospectos.

<sup>34</sup> En la sección 11.6.2 se entrega la descripción de los productos de Proactivanet.

## 11.5. DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO

“Para organizaciones medianas a grandes del estado de Florida que necesitan administrar correctamente sus activos y servicios TI (porque sus expectativas han superado las capacidades de sus herramientas actuales) y desean alcanzar de forma progresiva el control total de su TI, Proactivanet es el fabricante de software ITSM e ITAM que les ofrece la potencia y agilidad necesaria para aumentar el valor de TI al negocio, porque descubre de forma rápida y segura el 100% de los activos TI, por su personal especializado y porque asegura una implementación del software sin riesgos, independiente de la complejidad del cliente.”

## 11.6. MARKETING MIX

### 11.6.1. PROMOCIÓN

Con el fin de apoyar la entrada de Proactivanet a los EE. UU y establecer la imagen de marca en los segmentos objetivo, la promoción enfatizará el desarrollo de canales de comunicación que potencien el reconocimiento de la empresa en el mercado. A diferencia de la promoción que se realiza en los mercados de LATAM (enfocada a la “compra racional” y con variaciones mínimas con respecto a la promoción en España, dada su cercanía cultural), la promoción en el nuevo mercado se sustenta sobre los valores de la cultura de compra del consumidor estadounidense (Drews y Lamson, 2016)

1. **Conveniencia:** Producto/servicio amigable para el usuario, fácil de acceder y usar.
2. **Velocidad:** Qué tan rápido se avanza en el ciclo de compra.
3. **Riesgo:** Voluntad del consumidor para aplicar nuevas ideas y soluciones tan pronto estén disponibles.

Las acciones de promoción consideradas en el plan de internacionalización son:

- **Publicidad a través de redes sociales:** Focalizando la publicación de contenido a través de LinkedIn y Twitter, más adecuadas para el consumidor B2B. Se busca generar “*hype*” sobre la marca y sus productos para conectar con los clientes potenciales y futuros (ej. campañas alrededor del lanzamiento de la marca, próximas funcionalidades de los productos, eventos, entre otros).
- **Rediseño sitio Web Proactivanet en inglés:** La empresa dispone de un sitio Web en este idioma, el cual es una traducción del español. A través del rediseño, se busca capturar el interés del usuario en conocer los productos y avanzar en la decisión de compra; considerando que el comportamiento de navegación en sitios Web es diferente entre estadounidenses y europeos (Cyr y Trevor-Smith, 2004) Las secciones y *slogans* se actualizan para conectar con los clientes (ej. sección “Productos” -*Products*- cambia de nombre a “lo que hacemos” -*What we do*-)
- **Información para facilitar la decisión de compra:** A través del sitio Web y las redes sociales, se entregará contenido diseñado específicamente para el

consumidor de los segmentos objetivo y que genere confianza para avanzar en el proceso de decisión:

- Demostraciones personalizadas a las empresas (en vivo), pruebas de concepto -en la infraestructura del cliente o a través de entornos SaaS- y entornos *Demo* disponibles en el sitio Web.
  - Comprometer disponibilidad del equipo técnico de otras oficinas (certificado y con experiencia en Proactivanet) al vendedor residente en el país, para acompañar en reuniones con prospectos de cliente y/o de distribuidor.
  - Testimonios de clientes y casos de éxito, adaptados para conectar rápidamente con los tomadores de decisión del cliente según el comprador persona (“usuario”, “técnico”, “económico”)
  - Simuladores de retorno de la inversión (ROI), cuantificando y comparando los beneficios de Proactivanet con respecto a sus competidores.
  - *White papers* que describan los beneficios de Proactivanet en el contexto de escenarios específicos según las industrias declaradas en 11.4.2 y/o según la coyuntura del momento. Ejemplo: “¿Qué debe hacer el CIO para responder al COVID-19?”
  - Biblioteca de *webinars* y videos, indexados por palabras clave para que puedan ser localizados rápidamente (ej. demos de producto, entrevistas a clientes, novedades de versión)
  - Preguntas frecuentes: ¿Cómo se adquieren los productos? ¿Cuál es el ciclo de facturación?, ¿Cómo se licencia Proactivanet? ¿Con qué otras herramientas se integra?, entre otras.
- **Campañas basadas en *mailing*:** Para aumentar la tasa de conversión de los correos dirigidos a potenciales clientes, se considera utilizar bases de datos de prospectos que cumplan con los criterios de segmentación indicados anteriormente. Para ayudar a este propósito, se propone innovar a través de software de inteligencia de clientes basado en inteligencia artificial y que permite segmentar con mayor precisión los prospectos a los cuales dirigir las campañas.
  - **Participación en eventos de la industria:** La conferencia anual de *IT Service Management*, principal instancia de reunión de los líderes de gestión TI en el país, donde los fabricantes de software ITSM e ITAM ofrecen sus servicios e innovaciones al mercado.
  - **Afiliación a comunidad de profesionales:** A través del patrocinio a *itSMF<sup>35</sup> USA*, se accede a un foro permanente con más de 20.000 profesionales de gestión TI en el país. La empresa ya tiene experiencia en este tipo de afiliaciones, dado que patrocina los capítulos español y colombiano de la entidad.

---

<sup>35</sup> *IT Service Management Forum*

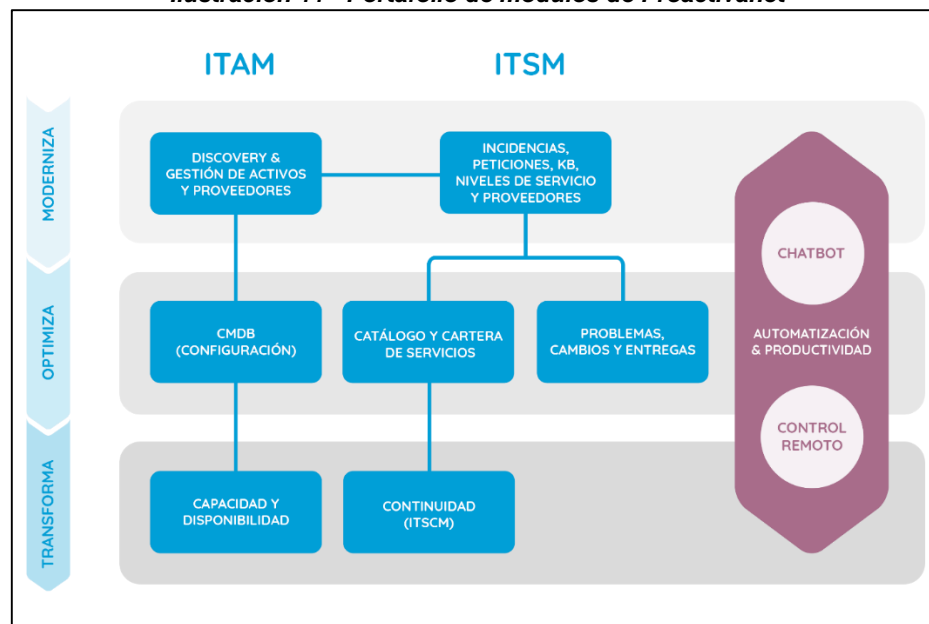
- **Posicionamiento Web:** Mediante la optimización para motores de búsqueda (SEO<sup>36</sup>), se incluirá contenido en el sitio Web de Proactivanet para mejorar su visibilidad y llegar a más usuarios cuando realizan búsquedas por palabras clave.

## 11.6.2. PRODUCTO

Desde el primer año se comercializarán todos los módulos de Proactivanet, los cuales se agrupan según línea de negocio ITSM e ITAM (Ilustración 11) y se clasifican en función de los objetivos del cliente para la gestión de TI, a través de una hoja de ruta:

1. **Moderniza:** Soluciones para automatizar procesos de gestión de TI que tienen alta carga de trabajo manual.
2. **Optimiza:** Módulos que contribuyen a la mejora continua y a la entrega de servicios TI con mayor calidad.
3. **Transforma:** Productos orientados a evolucionar la gestión TI de la empresa, convirtiendo al área de TI en un agente proactivo de cambio hacia el negocio.

*Ilustración 11 - Portafolio de módulos de Proactivanet*



Fuente: Sitio Web Proactivanet (<https://www.proactivanet.com/productos>)

Tomando en consideración los aspectos valorados por el consumidor B2B de ITSM e ITAM en Estados Unidos (dados por los valores culturales planteados por Drews y Lamson), las tendencias analizadas en 8.4.2 y la importancia de vincular el marketing de la firma con las capacidades de I+D en una empresa de software (Li et al., 2010); el plan de internacionalización incorpora los siguientes cambios en el software:

- **Rediseño del Portal de Autoservicio (módulo “Incidencias y Peticiones”):** Con el propósito de mejorar la experiencia del usuario final (a través de una

<sup>36</sup> Search Engine Optimization

navegación más intuitiva) en el principal punto de contacto con la mesa de servicios empresarial, se requiere actualizar el Portal de Autoservicio. Mediante el rediseño del Portal, se espera demostrar el ROI del módulo en criterios de selección como la reducción de los tiempos de autoservicio, aumento de la satisfacción del usuario y reducción del costo total de propiedad de la herramienta.

- **Integración con soluciones de ciberseguridad (módulo “Discovery & Gestión de Activos”):** Dado que Proactivanet es la fuente de la verdad del parque TI de la empresa, al contar con un inventario completo de los activos se establece la línea base para acometer cualquier iniciativa de ciberseguridad. Para posicionar a la línea ITAM del fabricante dentro de la categoría *Unified Endpoint Management* (ver Anexo E), se hace necesario integrar Proactivanet con software que detecten vulnerabilidades en la infraestructura TI y realicen acciones de auto remediación.
- **Ampliación cobertura de descubrimiento e inventario (módulo “Discovery & Gestión de Activos”):** Con el propósito de posicionar a Proactivanet en el comprador persona “económico”, el módulo debe potenciar sus capacidades de descubrimiento en plataformas de nube pública (como Google Cloud), software como servicio (ej. Microsoft 365, Salesforce) y software con alto costo de licenciamiento (SAP, AutoDesk, Oracle), enfocando el descubrimiento en el uso (y no uso) de estas tecnologías para proporcionar *insights* al cliente en torno a la optimización del presupuesto TI destinado a software y servicios. Esta ampliación se puede conseguir a través de desarrollo propio del producto o mediante una alianza con un fabricante de soluciones de Gestión de Activos de Software, para ofrecer una solución integral orientada a los clientes con esta necesidad.
- **Nombre de marca (Naming):** En base a opiniones de ejecutivos de la empresa y de algunos clientes de confianza, se considera cambiar el nombre de marca por uno más corto, de mayor impacto y más fácil de pronunciar y recordar (tanto en inglés como en español). En esta misma línea, el nombre de empresa (ESPIRAL MS) no está contemplado en la difusión y concientización de los productos, para evitar confusión sobre las asociaciones de valor percibido.
- **Documentación de producto en inglés:** Traducción de la ayuda en línea incorporada en el software, los manuales de administrador y usuario, la base de conocimiento, entre otra documentación técnica que es usada por los clientes. Así como la puesta en marcha de un Portal de Soporte a Clientes en el nuevo idioma.
- **Paquetización de módulos (Bundle):** Consiste en agrupar (a nivel de oferta comercial) varios módulos que respondan a un conjunto concreto de necesidades del cliente, tal que se simplifique el proceso de cotización mientras se mantiene la flexibilidad que el fabricante ofrece. A consecuencia de ello, se simplifica el modelo de precios para el nuevo mercado (lo que se detalla a continuación).

### 11.6.3. PRECIO

Después de revisar los precios de lista de los competidores identificados en el Anexo Q (en base a lo publicado en sus sitios Web y cotizaciones obtenidas) y comparar

con la propuesta de valor y posicionamiento de cada uno, se decide mantener en los Estados Unidos los precios de lista comunes a los demás mercados donde la empresa está presente. En cuanto a los servicios profesionales (proyectos de implementación), se considera una política de precios por día de trabajo basado en los siguientes escenarios:

1. **Proyecto que se puede ejecutar en forma remota, por personal del fabricante:** Se mantienen los precios lista por jornada de trabajo, ya que se recurre al equipo en los demás países (apto para los años 1 a 3).
2. **Proyecto que requiere ser ejecutado de forma presencial, por personal del fabricante (no residente en EE. UU):** Se mantienen los precios lista del escenario anterior, más un recargo por concepto de desplazamiento, viáticos y alojamiento (apto para el primer año de operación).
3. **Proyecto que puede ser ejecutado (presencial / remoto) por distribuidores autorizados del fabricante:** Se establece un rango recomendado para que los distribuidores establezcan sus precios de servicios profesionales, cuidando estar dentro del precio de mercado para los segmentos objetivo.
4. **Proyecto que requiere ser ejecutado de forma presencial, por personal del fabricante (residente en EE. UU):** Se establece un precio de lista exclusivo para el país, dentro del rango de mercado para un día de trabajo (entre USD 600 y USD 1200 por persona/jornada, dependiendo del perfil y experiencia del personal). Este escenario es propio del año tres de operación de Proactivanet en el país, cuando entre en funciones la oficina local.

Otra innovación para introducir como parte del plan de negocios está en simplificar el proceso de cotización y emisión de ofertas comerciales. Si bien la solución está diseñada para ofrecer gran flexibilidad a los clientes (dependiendo de sus necesidades), conlleva un *trade-off* al emitir las ofertas; ya que se requiere conocer determinados elementos del cliente, como la cantidad de técnicos de soporte y activos a gestionar. Sumado a lo anterior, las empresas no siempre saben dimensionar correctamente estas unidades, ni son capaces de determinar la mejor alternativa de uso de los productos (en sus instalaciones o en la nube).

A consecuencia de esta situación y buscando la disrupción en cuanto a la forma tradicional en la cual se licencian los productos ITSM e ITAM, se considera que para el mercado de Estados Unidos el modelo de precios más adecuado para Proactivanet es uno donde existan únicamente tres variables de decisión, de las cuales dos son conocidas por el cliente:

1. **Tamaño de la empresa** (basado en la segmentación propuesta en 11.4)
2. **Modalidad de uso de la solución** (en la nube o en instalaciones del cliente)
3. **Nivel de madurez del cliente**, el cual es determinado por el ejecutivo comercial como parte del ciclo de venta<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> En la sección 12.3 se explica con más detalle el ciclo de venta.



Estas variables son determinadas a partir de entrevistas con ejecutivos comerciales de la empresa, siendo identificadas como aquellas que gravitan de mayor forma en la decisión de compra. La tabla 10 presenta el modelo de precios lista propuesto para el mercado de Estados Unidos, reduciendo en un 53% (de 114 a 54) el rango de alternativas de cotización.

**Tabla 10 - Definición de precios para Estados Unidos**

| Rango de precios en US\$/año   |                        | Software-as-a-Service |                     | Compra (On Premise)   |                     | Arriendo (On Premise) |                     |
|--------------------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------|---------------------|
| Segmento empresa               | Bundle                 | Año 1                 | Desde Año 2         | Año 1                 | Desde Año 2         | Año 1                 | Desde Año 2         |
| Mediana (100 - 250 empleados)  | Moderniza (ITSM)       | \$13.520 - \$22.120   | \$8.715 - \$14.525  | \$25.735 - \$42.890   | \$3.415 - \$5.695   | \$11.285 - \$18.810   | \$6.045 - \$10.080  |
|                                | Moderniza (ITSM-ITAM)  | \$24.775 - \$41.295   | \$16.115 - \$26.860 | \$50.585 - \$84.305   | \$6.875 - \$11.455  | \$21.555 - \$35.930   | \$12.215 - \$20.360 |
| Mediana (250 - 500 empleados)  | Optimiza (ITSM-ITAM)   | \$38.250 - \$64.200   | \$21.315 - \$35.520 | \$74.720 - \$124.530  | \$9.470 - \$15.785  | \$34.435 - \$57.390   | \$16.545 - \$27.760 |
|                                | Moderniza (ITSM-ITAM)  | \$34.050 - \$56.750   | \$24.715 - \$40.290 | \$74.020 - \$123.360  | \$10.540 - \$17.560 | \$29.720 - \$49.540   | \$18.930 - \$31.550 |
| Mediana (500 - 1000 empleados) | Optimiza (ITSM-ITAM)   | \$51.440 - \$85.730   | \$32.450 - \$54.080 | \$107.958 - \$179.990 | \$14.670 - \$24.460 | \$45.730 - \$76.620   | \$25.825 - \$43.040 |
|                                | Transforma (ITSM-ITAM) | Cotización a pedido   |                     |                       |                     |                       |                     |
| Grande (Sobre 1000 empleados)  | Cualquiera             | Cotización a pedido   |                     |                       |                     |                       |                     |

Fuente: Elaboración propia

La definición de precios se establece a nivel de rango debido a la existencia de otros atributos que se incluyen caso a caso en las ofertas (ej. soporte postventa con atención 24x7, proyecto a implementar de forma presencial, integraciones con otros sistemas, segundo entorno para desarrollo y pruebas). Dentro de la definición se distingue entre el año 1 y los siguientes debido a:

- En el primer año, se incluye el valor de los servicios profesionales (proyecto), el derecho de uso del software (propiedad, SaaS o arriendo) y el soporte postventa.
- Desde el segundo año, se contabiliza el derecho de uso del software (SaaS o arriendo), así como el soporte postventa.

Para ofertas de mayor complejidad (ej. empresas grandes, cotizar toda la suite integrada), se mantiene la política de precios bajo pedido, a solicitar a la fuerza de ventas.

#### 11.6.4. PLAZA

Como se ha descrito en el modelo de negocio de la empresa y en la estrategia de entrada para el nuevo mercado, Proactivanet distribuye sus productos a través de una red de socios de negocio (canales), los cuales serán la punta de lanza del fabricante durante el primer año. Manteniendo los estándares de selección (ver Anexo R), el plan de marketing comprende las siguientes acciones para reclutar canales:

- **Viaje de los principales directivos de la empresa a ciudades clave**, para dar a conocer la marca y sus productos a potenciales canales. Se considera al menos un viaje por trimestre de dos directivos de la empresa en el primer año, y un viaje por semestre de los mismos ejecutivos en el año 2.

- **Afiliación a la Cámara de Comercio España-Estados Unidos**, para obtener *know-how* en la creación e implementación de redes de contacto con potenciales distribuidores locales.
- Aprovechando el rediseño del sitio Web corporativo, **potenciar las secciones dirigidas al canal y adaptar la comunicación sobre el valor de una alianza con Proactivanet** (Kotler y Armstrong, 2020). Incorporando contenidos que incentiven avanzar en las siguientes etapas de decisión, como casos de éxito de otros socios y simuladores de beneficios (producto de la alianza con Proactivanet).
- **Promoción en sitios Web de referencia** para el canal de distribución TI en el país, como *CRN.com*, *ChannelFutures* y *ChannelVision Magazine*.
- **Participación en conferencias de la industria local**, organizadas por las consultoras líderes de investigación de mercado TI como *Gartner*, *Forrester* e *IDC*.

Tras el *due diligence*, los socios de negocio de Proactivanet son clasificados según su orientación hacia ventas o servicios (Ilustración 12). Se estima que los primeros canales con acuerdo de distribución firmado y en vigor con la empresa, comienzan a reportar ventas a partir del año 3.

La empresa también dispone de una alternativa de entrada para revendedores de carácter oportunista o que buscan hacerse un nombre en el mercado (Distribuidor autorizado). Dado el aprendizaje de las experiencias previas de internacionalización, esta modalidad de socio no está contemplada dentro de la difusión hacia los prospectos de canal; evaluando caso a caso a potenciales distribuidores autorizados.

**Ilustración 12 - Clasificación de canales de distribución**

| Distribuidor autorizado  | Partner de Ventas  | Partner de Servicios   |
|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta oportunista</li> <li>• Agilidad para desarrollar las oportunidades</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineamiento con la estrategia comercial del socio</li> <li>• Relación de largo plazo</li> <li>• Flexibilidad para desarrollar las oportunidades</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alineamiento con la estrategia general del socio</li> <li>• Relación de largo plazo</li> <li>• Valor agregado (servicios, integraciones)</li> </ul> |

Fuente: Elaboración propia, basada en información del sitio Web de Proactivanet

Un riesgo que compromete el éxito del canal de distribución en el país está en la capacidad de los socios para comprometerse con empujar Proactivanet en los territorios que cubren y transmitir correctamente el valor que los productos aportan al cliente. Es común que en las etapas iniciales de la alianza, los socios pidan más descuentos en el precio con el que la marca les vende los productos (el que es diferente de los precios a cliente final y sobre el que se agrega el margen del distribuidor). Un producto con bajo conocimiento de marca implica un mayor riesgo que asumen los canales, dado que el esfuerzo de venta es mayor (Drews y Lamson, 2016)

Para mitigar este riesgo, se establecen acciones dirigidas al canal de distribución:

- **Adaptación de los recursos de apoyo a la venta** (ej. *Brochure*, casos de éxito de clientes, videos) que la empresa dispone para uso de los canales en las oportunidades, con el fin de reafirmar el valor de Proactivanet y minimizar el tiempo destinado a que el vendedor genere confianza en el cliente. En esta misma línea de trabajo, está la elaboración de un set de Preguntas Frecuentes dirigidas a los vendedores del socio (ej. ¿cuáles son los clientes de Proactivanet que son equivalentes a empresas del país, según rubro, tamaño y complejidad?)
- **Formación al personal comercial** encargado de capacitar a los vendedores del socio, con el propósito de desarrollar competencias de persuasión y oratoria en el contexto de ventas a Estados Unidos.
- **Incentivo económico para que el socio cierre las oportunidades al precio de distribuidor, sin solicitar descuentos.** Mientras menor sea el descuento que solicite a la marca, mayor es la comisión por venta.
- **Invitar a vendedores destacados del socio** para que conozca las instalaciones de Proactivanet en España, con el fin de desarrollar confianza y ganar credibilidad.

La experiencia con los canales indica que éstos alcanzan plena eficiencia en el desarrollo del ciclo de venta a partir del tercer año, por lo que se define una política de evaluación del socio a 36 meses, con hitos intermedios de revisión anual y seguimiento operativo de la cuota asignada a cada uno, de periodicidad trimestral.

## 11.7. INVERSIÓN, COSTOS Y GASTOS

La tabla 11 entrega la inversión y costos estimados para acometer los proyectos correspondientes a las iniciativas de marketing que se consideran dentro del plan de internacionalización. El foco está en las actividades de promoción y plaza, considerando el alto esfuerzo a realizar para dar a conocer la marca en el principal mercado de software ITSM e ITAM a nivel global.

El presupuesto toma en consideración que algunas de estas acciones son realizables con los recursos propios del área de Marketing (ej. gestión de redes sociales, campañas de *mailing*, generación de contenido en sitio Web). Del mismo modo, las actividades de mejora del producto se realizan con las capacidades de Investigación y Desarrollo que ya están instaladas en la empresa, ya que el propósito del plan es priorizar y/o adelantar su liberación, como parte del *roadmap* a futuro. En 15.1 se indica el esfuerzo requerido para las actividades con recursos propios.

El costo del plan de marketing en el año 0 (inversión) y 1 (costos) equivale al 87,3% de la venta del primer año (ver 12.2 Proyecciones de venta), dado que es en ese periodo donde se debe hacer el mayor esfuerzo para posicionar la marca y conquistar los primeros clientes. A partir del año 2, el costo de las iniciativas de marketing disminuye en proporción a los ingresos, llegando al 12% de las ventas en el año 5.

**Tabla 11 - Inversión y costos estimados Plan de Marketing, expresados en USD**

| Elemento                             | Iniciativa / Proyecto                            | Año 0             | Año 1      | Año 2     | Año 3     | Año 4     | Año 5     |
|--------------------------------------|--|-------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Promoción</b>                     | Software de inteligencia de clientes             | \$ -              | \$ 1.800   | \$ 1.800  | \$ 3.600  | \$ 3.600  | \$ 3.600  |
|                                      | Eventos de la industria                          | \$ -              | \$ 22.750  | \$ 22.750 | \$ 16.550 | \$ 16.550 | \$ 16.550 |
|                                      | Afiliación a comunidad de profesionales          | \$ -              | \$ 7.250   | \$ 7.250  | \$ 7.250  | \$ 7.250  | \$ 7.250  |
|                                      | Posicionamiento Web                              | \$ -              | \$ 24.000  | \$ 24.000 | \$ 15.000 | \$ 15.000 | \$ 15.000 |
| <b>Plaza</b>                         | Viajes de directivos                             | \$ 24.800         | \$ 12.400  | \$ -      | \$ -      | \$ -      | \$ -      |
|                                      | Afiliación Cámara de Comercio España - EE.UU     | \$ 1.500          | \$ 1.500   | \$ 1.500  | \$ 1.500  | \$ 1.500  | \$ 1.500  |
|                                      | Promoción en sitios Web canal de distribución TI | \$ 8.200          | \$ 8.200   | \$ 8.200  | \$ 4.200  | \$ 4.200  | \$ 4.200  |
|                                      | Participación en conferencias de la industria    | \$ -              | \$ 25.050  | \$ 25.050 | \$ 15.100 | \$ 15.100 | \$ 15.100 |
|                                      | Invitación a vendedores del canal a España       | \$ 2.980          | \$ 2.980   | \$ 2.980  | \$ 2.980  | \$ 2.980  | \$ 2.980  |
| Subtotal                             |  | \$ 37.480         | \$ 105.930 | \$ 93.530 | \$ 66.180 | \$ 66.180 | \$ 66.180 |
| <b>Total</b>                         |  | <b>\$ 435.480</b> |            |           |           |           |           |
| Proporción de los ingresos por venta |  | N/A               | 65%        | 40%       | 19%       | 16%       | 12%       |

Fuente: Elaboración propia, con información de cotizaciones

Un gasto adicional está en el marketing con canales. Esta partida (conocida como *Market Development Funds*) se reserva para impulsar que los canales con contrato firmado destinen un porcentaje de las ventas estimadas en marketing. Por ejemplo, si el objetivo anual de ventas de un canal es USD 50.000 y el fondo definido es del 5%, la empresa desembolsa USD 2500 y el canal aporta la misma cantidad. La tabla 12 presenta los gastos proyectados para actividades de marketing con canales (desde año 3).

**Tabla 12 - Gastos estimados de marketing con canales**

| En USD             | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3    | Año 4    | Año 5    |
|--------------------|-------|-------|-------|----------|----------|----------|
| Gastos MDF (canal) |       |       |       | \$ 1.808 | \$ 2.167 | \$ 5.456 |

Fuente: Elaboración propia

## 12. PLAN DE VENTAS

Para estimar las ventas de Proactivanet en Estados Unidos durante el horizonte de evaluación, se consulta (a través de un panel) la opinión de los gerentes y ejecutivos comerciales de dos mercados en LATAM. Dado que estos directivos han liderado la expansión dentro de la región (durante el periodo entre 2010 y 2017), su experiencia permite establecer un *benchmark* contra el cual dimensionar la estimación de venta.

### 12.1. SUPUESTOS

Como se señala en 6.3, la empresa pretende duplicar sus ingresos en los próximos cinco años, alcanzando \$6 millones de euros a nivel global. Aun cuando el estado de Florida representa un PIB más de 4 veces mayor<sup>38</sup> que el de Chile y un 4,4% superior al de México, la intensidad competitiva es mucho mayor, el posicionamiento apunta a industrias específicas y hacerse un nombre toma tiempo (por la diferencia cultural).

Considerando estos factores y las opiniones del panel, se establece que al cabo de 5 años las ventas en el país representarán el 7% del total global, \$420 mil euros (Tabla 13); lo que se considera razonable dadas las oportunidades de mercado y de un plan de marketing claro y alineado que posibilitará el logro de dicho objetivo.

Las ventas se realizarán en la moneda local (dólares) y serán reportadas a la casa matriz en esta divisa y en euros<sup>39</sup>, para ser comparables con los demás mercados.

<sup>38</sup> PIB 2020 por estado y país, basado en estadísticas del Banco Mundial y el *U.S Bureau of Economic Analysis*.

<sup>39</sup> Tablas 12 y 13 presentan estimaciones en dólares y euros, utilizando un factor 1,14 USD = 1 EUR (al 07/01/2022)

**Tabla 13 - Estimación de ventas para Estados Unidos.**

|                         |                   |                        |
|-------------------------|-------------------|------------------------|
| <b>Año 5</b>            |                   |                        |
| Objetivo de venta (USD) | \$                | 478.800                |
| Objetivo de venta (EUR) | \$                | <b>420.000</b>         |
| <b>Año 5</b>            | <i>SaaS (60%)</i> | <i>OnPremise (40%)</i> |
| Objetivo de venta (USD) | \$ 287.280        | \$ 191.520             |
| Objetivo de venta (EUR) | \$ <b>252.000</b> | \$ <b>168.000</b>      |

Fuente: Elaboración propia

### 12.1.1. TIPO DE INSTALACIÓN

El comportamiento histórico en los últimos cinco años da cuenta de una mayor preponderancia en la adquisición de software como servicio (60%) en comparación con el software en instalaciones del cliente (40%); siendo consistente con el aumento en la adopción de la nube en las empresas, por lo que se define una composición 60% SaaS y 40% *On Premise*. En relación con este último, algunos directivos consideran que Estados Unidos puede ser un mercado 100% SaaS; la experiencia indica que aún hay clientes con redes informáticas de alta complejidad y con mayores exigencias de *compliance*, por lo que optan por tener Proactivanet en sus instalaciones.

### 12.1.2. TAMAÑO DE CLIENTE

En relación con la descomposición de las ventas por tamaño de organización (mediana y grande), se considera que el 86% de los ingresos debería provenir de empresas medianas con hasta 500 personas, a partir de lo indicado en 11.4.2. Por otra parte, las empresas de entre 100 y 250 personas (a las que sólo se les va a comercializar el *bundle* “Moderniza ITSM”) tienen una menor tasa de retención, por lo que el foco estará en el segmento de las empresas medianas entre 250 y 500 personas.

Dentro de este segmento, se considera clave para su decisión de compra contar con las mejoras a nivel de producto en ITAM (integración con soluciones de ciberseguridad y ampliación de descubrimiento para gestión de software). Bajo el supuesto que las nuevas funcionalidades se liberan durante el primer año, es esperable a partir del segundo año mayor crecimiento en los clientes que adquieran los *bundles* “Moderniza ITSM-ITAM” y “Optimiza ITSM-ITAM”.

En cuanto al segmento de empresas entre 500 y 1000 personas, se define priorizar la venta de “Optimiza ITSM – ITAM” debido a que al ser empresas más grandes en personal, su complejidad del parque y de los procesos TI es mayor.

### 12.1.3. VENTA A CLIENTE NUEVO

Se define que los esfuerzos de venta estarán centrados en capturar nuevos clientes y retener a los adquiridos durante el horizonte de evaluación. Por lo que no se trabajará activamente en iniciativas de *upselling* (ej. mover a un cliente de “Moderniza ITSM – ITAM” a “Optimiza ITSM – ITAM”).

Como se anticipa en 11.4.2, el esfuerzo inicial de venta estará enfocado en prospectos que tengan relación directa con clientes de Proactivanet en España y LATAM. Por lo que se acuerda construir redes de contacto entre las contrapartes del cliente actual

y sus correspondientes en las filiales/representaciones de Estados Unidos. Para ello, un elemento clave está en realizar un levantamiento acabado de la situación de estos “casos de éxito”, así como contar con la disposición de las contrapartes del cliente en los países y organizar reuniones con los prospectos relacionados en el nuevo mercado. Como parte de las herramientas de apoyo a la venta, se usarán los *white-papers* y testimonios propuestos en 11.6.1, para sustentar la conversación con los prospectos sobre experiencias exitosas de Proactivanet en las compañías de su mismo grupo empresarial.

## 12.2. PROYECCIONES DE VENTA

Las proyecciones detalladas de venta que consideran los supuestos indicados previamente se entregan en la tabla 14.

**Tabla 14 - Proyecciones de venta en Estados Unidos**

| Nuevos clientes por año         | 3                 | 3                 | 4                 | 4                 | 5                 |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Nuevo cliente (USD)             | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5             |
| SaaS                            | \$ 96.760         | \$ 96.760         | \$ 114.445        | \$ 132.130        | \$ 114.445        |
| On Premise                      | \$ 67.445         | \$ 67.445         | \$ 99.625         | \$ 67.445         | \$ 101.758        |
| <b>Subtotal - Nuevo cliente</b> | <b>\$ 164.205</b> | <b>\$ 164.205</b> | <b>\$ 214.070</b> | <b>\$ 199.575</b> | <b>\$ 216.203</b> |
| Acumulado de clientes por año   | 3                 | 6                 | 10                | 14                | 19                |
| Renovación (USD)                | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5             |
| SaaS                            |                   | \$ 60.920         | \$ 121.840        | \$ 194.380        | \$ 278.540        |
| On Premise                      |                   | \$ 9.165          | \$ 18.330         | \$ 30.958         | \$ 40.123         |
| <b>Subtotal - Renovación</b>    |                   | <b>\$ 70.085</b>  | <b>\$ 140.170</b> | <b>\$ 225.338</b> | <b>\$ 318.663</b> |
| Total                           | Año 1             | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5             |
| Ingreso anual (USD)             | \$ 164.205        | \$ 234.290        | \$ 354.240        | \$ 424.913        | \$ 534.865        |
| Ingreso anual (EUR)             | \$ 144.039        | \$ 205.518        | \$ 310.737        | \$ 372.730        | \$ 469.180        |
| Ingreso acumulado (USD)         | \$ 164.205        | \$ 398.495        | \$ 752.735        | \$ 1.177.648      | \$ 1.712.513      |
| Ingreso acumulado (EUR)         | \$ 144.039        | \$ 349.557        | \$ 660.294        | \$ 1.033.024      | \$ 1.502.204      |

Fuente: Elaboración propia

Al final del año 5, la empresa alcanza ventas por \$469.180 euros (\$534.865 dólares), los que exceden el objetivo fijado en un 11,7%. Un elemento esencial para alcanzar la meta comercial está en la labor de retención de clientes a cargo del equipo de postventa (sobre todo aquellos en modalidad de arriendo en SaaS), lo que contribuye a diversificar la fuente de ingresos<sup>40</sup> y evitar depender de los ingresos provenientes de nuevo cliente (si es que sigue aumentando la intensidad de los competidores).

## 12.3. CICLO DE VENTA

La empresa desarrolla las oportunidades de negocio bajo un enfoque de venta consultiva, donde primero se identifica las necesidades del cliente y los resultados que espera obtener, para conectarlas con lo que ofrecen las posibles soluciones (Suomala et al., 2012). A partir del CRM corporativo y la opinión de vendedores entrevistados, el tiempo entre la creación y el cierre (exitoso) de una oportunidad fluctúa entre 5 y 6 meses.

<sup>40</sup> En el año 5, los ingresos por base instalada aportan un 59,6% del total de ventas en el periodo.

La venta consultiva es comúnmente usada en el mercado B2B, y bien ejecutada constituye una forma más de construir diferenciación entre los competidores (Edinger, 2021). Cada oportunidad se gestiona a través de una serie de pasos (Ilustración 13) donde se involucra activamente al cliente en la decisión de compra. El vendedor dedica la mayor parte de su tiempo en crear una conexión con él; a través casos de éxitos de industrias similares a la del prospecto se logra empatizar y asociar los “dolores” del cliente con formas de solucionarlos a través del producto o servicio.

**Ilustración 13 - Ciclo de venta consultiva**



**Fuente: Adaptación de Suomala et al. (2012)**

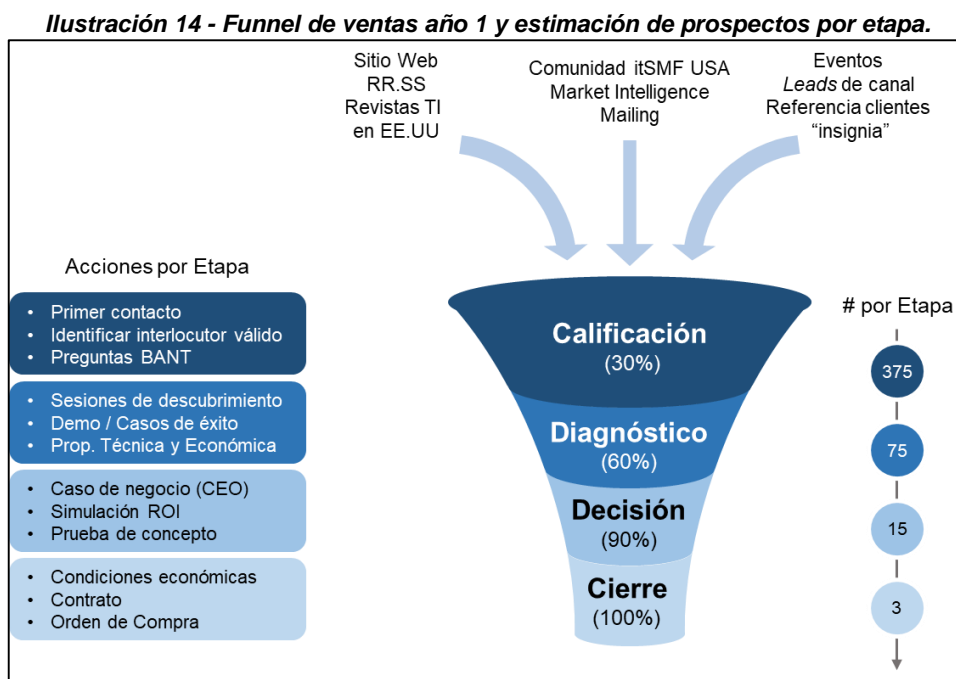
Para una planificación y seguimiento adecuado de las oportunidades a gestionar en el nuevo mercado, se considera potenciar el ciclo de venta consultiva de la empresa mediante apoyo tecnológico, en las siguientes áreas:

- 1. Prospección en frío:** Existe asimetría de información entre cliente y vendedor, ya que por más confianza que el primero genere con el segundo, éste último no siempre está autorizado para revelar información que permita ofrecer la solución adecuada con el mensaje preciso (ej. saber cuál es la herramienta ITSM e ITAM que ocupa, cuánto está pagando por ella). Para reducir esa asimetría, se considera un software de inteligencia de clientes (introducido en 11.6.1). A partir de una base de datos de más de 15 millones de empresas, el software *Enlyft* (basado en inteligencia artificial) infiere los productos de hardware y software que utilizan. El software cruza información de diferentes fuentes en línea (comunicados de prensa, redes sociales, foros de opinión) para alimentar el perfil del prospecto, complementando con información de contacto (correo, teléfono).
- 2. Integración con el CRM:** El software de inteligencia de clientes se integra con el CRM corporativo, para ayudar al vendedor en:
  - a. Creación proactiva de *leads*, sin esperar que se registren manualmente.
  - b. Calificación de oportunidades existentes, para que el vendedor decida en etapas tempranas si continúa o no con ellas.

**3. Integración con *mailing* y LinkedIn:** El software de inteligencia de clientes se integra con la plataforma de *mailing*, para generar listas de correo a usar en las campañas de marketing. También se permite conectar con las redes sociales para segmentar los destinatarios de las publicaciones a nombre de la empresa.

En el primer año, se estima capturar los primeros 3 clientes de Proactivanet en el estado de Florida. Para ello, el equipo comercial en el nuevo mercado debe ser consciente que tendrá que desarrollar muchas más oportunidades<sup>41</sup> con tal de conseguir esos clientes, ya que en función del *funnel* de ventas propuesto (Ilustración 14), no pocas oportunidades se darán como descalificadas o cerradas perdidas. En el primer caso, se espera que la tecnología de inteligencia de clientes contribuya a contar con información más precisa de cada prospecto, para calificarle (positiva o negativamente) y decidir avanzar en el *funnel*. Mientras más certera sea la calificación, menor es la posibilidad que en las etapas siguientes la oportunidad de venta se diluya.

Con relación al seguimiento de las oportunidades, un aprendizaje de experiencias de internacionalización (que se promoverá en la venta en el país) es que el *funnel* no es unidireccional (desde la calificación al cierre): cambios en el macroentorno, los interlocutores y la visión de largo plazo del prospecto conllevan a que las oportunidades deban ser recalificadas y reevaluadas en el *funnel*.



Otro aspecto a tomar en cuenta en el nuevo mercado está en su definición de “año fiscal”. A diferencia de los países de Latino América (donde el año fiscal coincide con el año calendario), en EE.UU comienza el 1 de octubre y termina el 30 de septiembre del año siguiente. Durante este periodo, las empresas calculan sus cuentas y emiten sus informes anuales. Por lo que la planificación de presupuesto para el año fiscal siguiente suele ocurrir en el último trimestre (julio a septiembre) del año anterior. Este factor es

<sup>41</sup> Apuntes Seminario Final II (Funnel de Ventas). J. Lara, D. Paz (enero 2022)



relevante en la reportería de las ventas en el país (a la hora de ser comparadas con otros mercados) ya que los periodos de comparación no son iguales entre ellos.

## 12.4. INVERSIÓN, COSTOS Y GASTOS

Para desarrollar el plan de ventas, se consideran los siguientes elementos:

- 1. Reclutamiento y selección de un vendedor** (Gerente de Cuentas), para ser ubicado en la oficina filial desde el primer año. Gastos por concepto de salario fijo y comisiones por venta (variable) se indican en 14.1.4 y Anexo X.
- 2. Comisiones por venta para canal de distribución:** Se otorgan una vez que han cerrado oportunidades de venta exitosamente. Bajo el supuesto indicado en 11.6.4, se estima que en los años 3 y 4 el 25% de los ingresos por nuevo cliente proviene del canal, mientras que en el año 5 aumenta al 50%.

Las comisiones se establecen de forma individual con cada canal, fluctuando entre un 10% y un 30% de los ingresos por venta en el ítem de licencias de software y en la renovación del soporte postventa (Tabla 15). Los servicios profesionales no consideran comisiones por venta al canal, puesto que durante el horizonte de evaluación son ejecutados por personal de la empresa.

*Tabla 15 - Comisiones a canal de distribución*

| Comisión canal (USD) | Año 1       | Año 2       | Año 3           | Año 4           | Año 5            |
|----------------------|-------------|-------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Nuevo cliente        | \$ -        | \$ -        | \$ 7.724        | \$ 6.889        | \$ 15.062        |
| Renovación           | \$ -        | \$ -        | \$ -            | \$ 2.287        | \$ 9.469         |
| <b>Total</b>         | <b>\$ -</b> | <b>\$ -</b> | <b>\$ 7.724</b> | <b>\$ 9.176</b> | <b>\$ 24.531</b> |

Fuente: Elaboración propia

- 3. Integración del CRM con plataforma de inteligencia de clientes:** Se realizará con recursos y capacidades propias de las áreas de Marketing y TI Corporativo.
- 4. Ajustes a la reportería del CRM para considerar en los informes de gestión el año fiscal en EE. UU:** Se realizará con recursos y capacidades propias de las áreas de Marketing y TI Corporativo. El esfuerzo de las actividades relacionadas con ajustar el CRM a los requerimientos del plan de ventas, se indican en 15.1

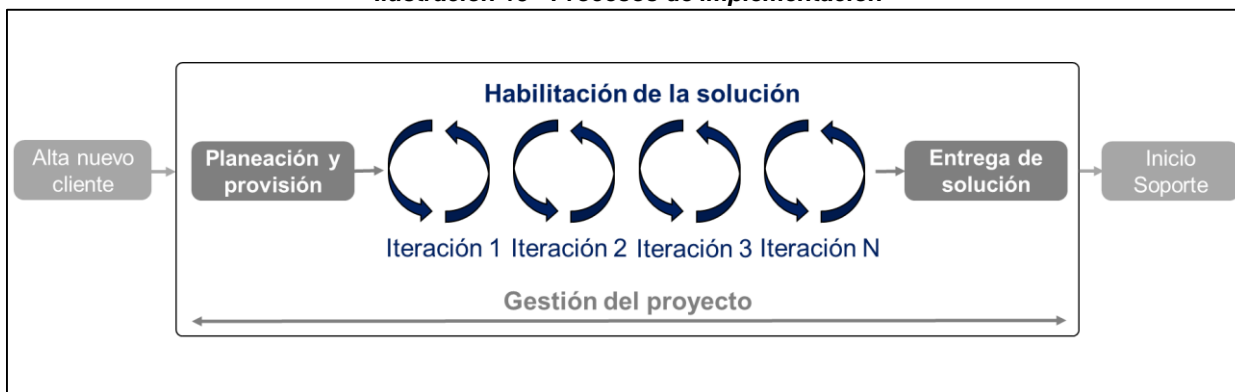
## 13. PLAN DE OPERACIONES

### 13.1. PROCESOS

#### 13.1.1. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN

Dentro de los procesos críticos en la operación de ESPIRAL MS en Florida, está la implementación de nuevos clientes, a realizar desde la oficina de México en los años 1 y 2; y por el equipo local desde el año 3 (ver 14.1.3 “Equipo técnico”). El estándar global comprende la orquestación y estandarización de procesos en los diferentes países (Ilustración 15) y que al combinar diferentes metodologías entregan agilidad y escalabilidad en operaciones soportadas por TI (Woollcombe-Adams et al., 2018):

Ilustración 15 - Procesos de implementación



Fuente: Elaboración propia

1. **Planeación y provisión:** Una vez cerrada la oportunidad de venta, se confirman las expectativas con el cliente con la solución (obtenidas en el proceso de venta), se definen los hitos principales del proyecto, interlocutores e insumos necesarios para comenzar la habilitación del software. En paralelo, se provisiona el entorno de Proactivanet que soportará el producto en el cliente (SaaS u On-Premise). Las actividades de este macroproceso se basan en las metodologías *PMBok* e *ITIL*.
2. **Habilitación de la solución:** Puesta en marcha del software, la cual se realiza a través de iteraciones, conforme al marco de trabajo *SCRUM* y a la metodología propia de implementación que dispone la empresa. En cada iteración (de duración 2 a 3 semanas) se llevan a cabo actividades como:
  - a. **Definición del alcance** de cada iteración.
  - b. **Levantamiento** de los procesos TI del cliente a automatizar en la solución.
  - c. **Workshops** para explicar qué información se necesita del cliente en cada módulo de la solución y cómo debe entregarla al equipo de implementación.
  - d. **Configuración** de los módulos contratados.
  - e. **Despliegue de agentes** (en el caso de contratar ITAM).
  - f. **Aseguramiento de la calidad** (Pruebas).
  - g. **Demostración** de los módulos configurados en la iteración y según las especificaciones del cliente, para recibir su conformidad.
  - h. **Transferencia de conocimiento** a los interlocutores del cliente.
  - i. **Entrega** de uno o módulo(s) habilitados y aceptados, listos para ser utilizados por el cliente.

La cantidad de iteraciones se define en la etapa previa (planeación y provisión), pudiendo ser modificada durante el desarrollo del proyecto.

3. **Entrega de la solución:** Cuando han finalizado todas las iteraciones que permiten la habilitación de los módulos contratados, se procede a cerrar el proyecto de implementación y a transferir al nuevo cliente al equipo de postventa (soporte técnico y especialista de éxito del cliente), el cual recibe toda la documentación generada en el proyecto; la cual describe la línea base del cliente. Las actividades en esta etapa se basan en las metodologías *PMBok*, *ITIL* e *ISO 20000*.
4. **Gestión de proyectos:** Actividades de monitoreo y control que permiten dar seguimiento al proyecto y comprobar que éste no sólo se realiza conforme a las necesidades del cliente, sino que está creando valor para él en todo momento, así como para la empresa. Ejemplo: reuniones de avance, indicadores de gestión (ej. Valor ganado) y encuestas de satisfacción. El progreso de cada proyecto se reporta periódicamente al nivel ejecutivo para el control de gestión (ver 16.2).

### 13.1.2. SOPORTE DE LA SOLUCIÓN

Para asegurar que el cliente sigue obteniendo valor del software incluso después de haber finalizado la implementación, la operación considera implantar en el estado de Florida procesos de soporte postventa. La ejecución de estos procesos se gestiona a través de una Dirección de Soporte (que asegura alineamiento de la postventa en todos los países, organiza al personal en niveles de atención y adecúa la capacidad técnica, económica y humana en función de la demanda). En los años 1 y 2, toda la operación de soporte se realizará desde la oficina de México, cuyos técnicos de soporte (ver 14.1) actuarán como primer nivel de atención al cliente. Desde el año 3, se agrega un técnico de soporte local quien atenderá de forma dedicada a los clientes de Florida.

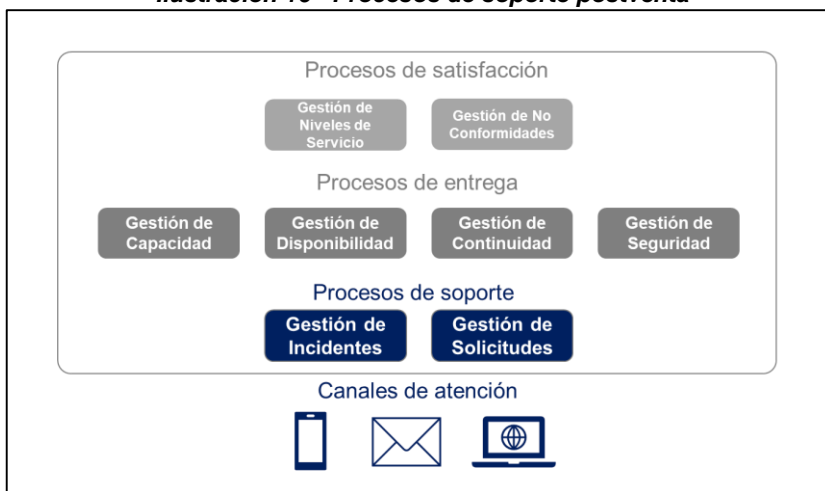
La empresa gestiona sus procesos de soporte a clientes según la norma ISO 20000, por lo que la postventa en el nuevo mercado se realizará de acuerdo con prácticas de clase mundial. Sin embargo, un riesgo de usar procesos estandarizados está en que no siempre se adaptan a las necesidades de los clientes. Tomando en cuenta que los primeros clientes serán los “casos de éxito locales” que darán visibilidad de Proactivanet al mercado, la operación de soporte debe ser flexible y organizarse para cubrir cambios en la demanda. A modo de ejemplo, proveer atención telefónica en modalidad 24x7 si así es requerido por un cliente durante el ciclo de venta.

La ilustración 16 representa algunos procesos de soporte que comprende la operación en Florida:

1. **Gestión de incidentes:** Degradación parcial o total de la solución, que impacta directamente al cliente.
2. **Gestión de solicitudes:** Consultas de uso de la solución, actualización de parámetros en el software para el despliegue de agentes
3. **Gestión de capacidad:** Dimensionar, implementar y monitorear los recursos técnicos y humanos que soportan la solución (ej. infraestructura como servicio).
4. **Gestión de disponibilidad:** Mantener la solución disponible en todo momento en que los clientes necesiten acceder a ella.

5. **Gestión de continuidad:** Diseñar, probar e invocar planes de recuperación ante desastres que comprometan gravemente el uso de la solución en los clientes.
6. **Gestión de seguridad:** Asegurar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información almacenada en la solución.
7. **Gestión de niveles de servicio:** Definir, medir, reportar y tomar acción por el cumplimiento o no de niveles de servicio que satisfacen las expectativas del cliente (ej. tiempos de respuesta del soporte, *uptime* de la solución en SaaS)
8. **Gestión de no conformidades:** Dar respuesta a quejas y reclamos del cliente.

**Ilustración 16 - Procesos de soporte postventa**



Fuente: Elaboración propia

Los procesos de soporte reportan periódicamente al nivel ejecutivo para el control de gestión (ver 16.2).

### 13.1.3. ÉXITO DEL CLIENTE

Para contribuir a aumentar la retención de los nuevos clientes, la operación incorpora procesos de éxito del cliente (*Customer Success*), los que serán llevados a cabo desde la oficina de México en los años 1 y 2, para agregar un especialista local de éxito del cliente en el año 3. Actividades de estos procesos son:

1. **Monitoreo del uso de la solución**, detección de funcionalidades subutilizadas o configuradas de forma incorrecta.
2. **Entrevistas a los interlocutores del cliente**, para indagar en su nivel de satisfacción con el producto, el soporte, la atención comercial, entre otros.
3. **Plantear y dar seguimiento** a solicitudes de mejora del producto en nombre del cliente, ante el equipo de investigación y desarrollo ubicado en España.

Los procesos de éxito del cliente reportan periódicamente al nivel ejecutivo para el control de gestión (ver 16.2).

## 13.2. INVERSIÓN, COSTOS Y GASTOS

El plan de operaciones comprende los siguientes elementos de costo:

1. **Costo de venta:** Provisión de infraestructura como servicio (IaaS) para los clientes que contratan en modalidad de software como servicio (SaaS). Para ello, se considera los precios de lista de Amazon Web Services (en Anexo T) y se distribuyen en función de los clientes SaaS que ingresarán cada año. La tabla 16 presenta el costo del IaaS durante el horizonte de evaluación.

**Tabla 16 - Costo de venta para clientes SaaS**

| Costo en USD            | Año 1    |                 | Año 2    |                 | Año 3    |                  | Año 4     |                  | Año 5     |                  |
|-------------------------|----------|-----------------|----------|-----------------|----------|------------------|-----------|------------------|-----------|------------------|
|                         | #        | Costo/año       | #        | Costo/año       | #        | Costo/año        | #         | Costo/año        | #         | Costo/año        |
| IaaS (nuevo cliente)    | 2        | \$ 4.749        | 2        | \$ 4.749        | 3        | \$ 10.691        | 3         | \$ 11.884        | 3         | \$ 10.691        |
| IaaS (recurrente)       |          |                 | 2        | \$ 4.749        | 4        | \$ 7.883         | 7         | \$ 16.959        | 10        | \$ 25.208        |
| <b>Total coste IaaS</b> | <b>2</b> | <b>\$ 4.749</b> | <b>4</b> | <b>\$ 9.497</b> | <b>7</b> | <b>\$ 18.573</b> | <b>10</b> | <b>\$ 28.843</b> | <b>13</b> | <b>\$ 35.899</b> |

Fuente: Elaboración propia

Dada la experiencia de ESPIRAL MS en la administración de la infraestructura como servicio, se considera a partir del año 4 la aplicación de eficiencias internas en el uso del IaaS, lo que permite reducir hasta un 34% del costo de venta en los clientes que son adquiridos en los años 1 y 2. Ya que desde el tercer año de operación, se conoce con mayor precisión la demanda de cómputo de cada cliente (ej. horarios de alto/bajo tráfico).

2. **Registro de empresa:** La creación de la razón social para vender y facturar hacia los clientes del estado de Florida se realiza a través de una entidad asesora en esta materia, que se encarga de hacer el registro legal de la empresa, designar un agente legal (si es que es requerido), obtener el número único de impuestos y asesorar para la creación de una cuenta bancaria.

Si bien el trámite de apertura de empresa cuesta USD 475<sup>42</sup>, se consideran gastos adicionales por concepto de viaje del representante legal para la apertura de una cuenta bancaria y firma de documentación. En base a cotizaciones de pasajes aéreos, alojamiento y viáticos, se considera que el registro de empresa implica desembolsar alrededor de USD 4.000 (incluyendo el trámite de apertura), los que se contabilizan como inversión.

3. **Gastos de oficina:** Consideran:

- Arriendo de una oficina privada para 4 personas dentro de un CoWork<sup>43</sup> en la ciudad de Miami. La oficina (que comienza a ser arrendada a partir del año 3) contiene todos los servicios básicos (Internet, electricidad, agua, seguridad) e instalaciones comunes (sanitarios, alimentación, salas de reunión). La oficina tiene un costo mensual de USD 1900, sin embargo se obtiene cotización por un contrato a tres años que asegura un pago mensual de USD 1500 por la oficina durante todo el periodo.

<sup>42</sup> Valor de referencia informado por Matrix International <https://matrix-usa.us/> al 7 de enero de 2022

<sup>43</sup> Cotización en Building.Co Private Office <https://building.co/membership/>

- Equipos de cómputo personal (notebook) y teléfono móvil, con costos de USD 1.203 y USD 400, respectivamente y obtenidos a partir de consulta en línea<sup>44</sup> en los sitios Web de Dell y Samsung, respectivamente Dado que estos elementos pasan a ser activos de la empresa, se consideran dentro de la inversión y no como un gasto.
- Habilitación de una línea telefónica y buzón de correo, para recibir contacto de clientes por solicitudes de atención de soporte postventa. Su provisión se realiza con recursos y capacidades propias de TI Corporativo.

La tabla 17 presenta los elementos de inversión y costo propios del establecimiento de la oficina.

**Tabla 17 - Gastos de oficina**

| EnUSD                          | Año 0           | Año 1       | Año 2       | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|--------------------------------|-----------------|-------------|-------------|------------------|------------------|------------------|
| Arriendo de oficina            | \$ -            | \$ -        | \$ -        | \$ 18.000        | \$ 18.000        | \$ 18.000        |
| Compra de equipos móviles      | \$ 399          | \$ -        | \$ -        | \$ 1.197         | \$ -             | \$ -             |
| Compra de equipos de cómputo   | \$ 1.230        | \$ -        | \$ -        | \$ 3.690         | \$ -             | \$ -             |
| <b>Total gastos de oficina</b> | <b>\$ 1.629</b> | <b>\$ -</b> | <b>\$ -</b> | <b>\$ 22.887</b> | <b>\$ 18.000</b> | <b>\$ 18.000</b> |

Fuente: Información propia, basada en cotizaciones

## 14. PLAN DE CAPITAL HUMANO

### 14.1. DOTACIÓN REQUERIDA Y PERFILES

Para dar cumplimiento a las necesidades de operación en el estado de Florida, se necesita disponer de talento humano que sea responsable de las actividades de proceso que se llevan a cabo en cualquier país donde la empresa está instalada:

1. **Venta:** Prospección de clientes, desarrollo y cierre de oportunidades de negocio, coordinación con canales de distribución, entre otras.
2. **Implementación:** Configuración del software en los nuevos clientes.
3. **Postventa:** Soporte a clientes, atención de incidencias y peticiones.
4. **Retención del cliente:** Mejora continua, evaluación del uso del software

Cada uno de estos procesos está a cargo de un responsable por país, cuya descripción de cargo se indica en el Anexo V. Dado que la operación es acotada a un solo estado del país (Florida) y los clientes estimados para conseguir en los primeros años (ver 12.2) no justifican aún la dotación con 100% de personal local, se opta por:

- **Años 1 y 2:** Personal comercial (local) más personal técnico y de apoyo (remoto)
- **Desde año 3:** Personal comercial y técnico (local), más personal de apoyo (remoto).

<sup>44</sup> Ver Anexo U con detalle de cotizaciones para equipamiento de oficina.

En línea con esta decisión, la dotación comercial de ESPIRAL MS en el nuevo mercado se compone de los siguientes perfiles:

- Un (1) Gerente Senior de Cuentas (de residencia en el estado de Florida), quien será contratado directamente por la empresa desde el año 1.
- Un (1) ingeniero de preventa (perteneciente al *staff* de la oficina de México), quien prestará apoyo técnico a las oportunidades de venta. Durante el horizonte de evaluación, este colaborador estará a disposición del Gerente Senior de Cuentas para participar de actividades como reuniones, demostraciones, pruebas de concepto, entre otras.

Con relación a la dotación técnica de la oficina filial en el nuevo mercado, esta se compone de los siguientes perfiles:

- Un (1) Especialista de implementación de software
- Un (1) Especialista de éxito del cliente
- Un (1) Técnico de soporte postventa

En los años 1 y 2, los perfiles técnicos serán cubiertos con *staff* de la oficina de México; siendo responsables de entregar servicios de implementación y postventa a los primeros clientes. Desde el año 3, estas labores se realizarán con personal propio (de residencia en el estado de Florida); quienes serán contratados por la empresa.

La dotación se complementa con un colaborador(a) de la oficina de México, quien realizará labores de administración y finanzas (ej. cobro a clientes, pago de nómina, entre otros) desde el año 1. Durante el horizonte de evaluación, se considera que estas labores no requieren a una persona de tiempo completo, por lo que se decide llevar tales funciones desde el país vecino.

El reclutamiento de estos perfiles se realizará a través de sitios Web de bolsa de empleo conocidos en el país como *Glassdoor* y en la red social profesional *LinkedIn*.

## **14.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Como se indica en 7.4, ESPIRAL MS es una organización matricial, donde la mayoría de sus colaboradores reportan a dos centros de responsabilidad: tanto al director general del país al que pertenecen, como al director de su área o función (ubicado en España). Dada la distancia geográfica, las diferencias horarias y el enfoque de las oficinas regionales en comparación a la matriz, en la práctica la empresa se comporta como una matricial fuerte, donde la última decisión recae en el director general de cada país.

Este comportamiento se sustenta en que son las oficinas regionales las que tienen el contacto directo con los clientes y se ven más expuestos a potenciales conflictos. Por lo que el liderazgo en el director general de país entrega autonomía a cada oficina; mientras que desde la matriz se entregan metodologías, sistemas y recursos especializados que no están distribuidos geográficamente (ej. técnicos senior de soporte)

En función de la dinámica de comando y control identificada<sup>45</sup>, la estructura organizacional en el estado de Florida (Ilustración 17) recoge estos elementos de análisis para mantener el balance entre la autonomía del personal en el nuevo mercado y la adherencia a las directrices funcionales (Schuler et al., 1993)



Todos los miembros de la operación local en Florida reportarán tanto a su director funcional como al director general del país. Mientras la oficina se consolida en el nuevo mercado, se propone que durante el horizonte del proyecto sea el director general de la oficina de México (el que a su vez reporta al CEO) quien se haga cargo de la dirección general en los Estados Unidos; lo que hace sentido considerando la cercanía geográfica y que el personal técnico y de apoyo proviene de esta oficina.

Un elemento clave para el éxito de la gestión del capital humano en el nuevo mercado está en la autogestión que se requiere de cada colaborador para lograr los objetivos dados por su perfil (Anexo W); la estructura es horizontal y (salvo el director general) la relación entre los miembros de la operación en Florida es a nivel de pares.

### 14.3. FORMACIÓN

La capacitación al personal de la operación en Florida considera:

1. **Entrenamiento en idioma inglés** para los integrantes de la oficina de México que apoyarán al Gerente de Cuentas Senior local en los años 1 y 2 de la operación en Florida. En base a información provista por el área de Recursos Humanos de la empresa, los colaboradores candidatos a incorporarse a la operación en el nuevo mercado cuentan con diferentes niveles de destreza en el idioma que no son suficientes para interactuar con los clientes en un contexto de negocios.
2. **Entrenamiento en aspectos propios de la empresa** (ej. ciclo de venta, procedimientos, uso de los sistemas internos, formación en Proactivanet para el equipo técnico) para el personal comercial y técnico a contratar en Florida. Este se realiza con recursos y capacidades propias de las áreas a las que pertenecerán los colaboradores (Comercial, Proyectos, Soporte, Éxito del cliente).

<sup>45</sup> Notas de clase Comportamiento Organizacional (Estructura organizacional) C. Vargas, C. Binimelis, mayo 2021



## 14.4. INVERSIÓN, COSTOS Y GASTOS

### 14.4.1. EQUIPO COMERCIAL

Dados los requisitos del perfil del Gerente Senior de Cuentas, se considera que la empresa no puede escatimar recursos en contratar a un profesional de la experiencia y redes de contacto necesarias para comenzar a penetrar el mercado. Al consultar en el sitio Web *Glassdoor*, se identifica un salario bruto (promedio) de USD 73.643/año para un Gerente Senior de Cuentas que coincida con el perfil (ver Anexo V). Por lo que esta cifra es la base para establecer el cálculo del salario del colaborador.

La composición salarial del Gerente Senior de Cuentas comprende:

1. **Sueldo fijo:** Corresponde a un 60% del salario de referencia<sup>46</sup>. Incluye asignaciones no imponibles (como telefonía, alimentación, movilización).
2. **Sueldo variable:** Corresponde al 40% restante y se compone de:
  - a. **Comisión por venta:** Fluctúa entre el 5% y el 15% de cada venta, dependiendo de diversos factores (ej. venta directa o mediante canal, SaaS u On-Premise) Aplica exclusivamente para nuevo cliente.
  - b. **Bono por desempeño:** Equivalente a un 25% del total de comisiones por venta obtenidas durante el año, si es que se ha superado el 100% del objetivo de ventas del país en el mismo periodo.

El Anexo X entrega el detalle de la composición fija y variable de este colaborador.

### 14.4.2. EQUIPO TÉCNICO

Para los perfiles a contratar localmente en el año 3 (Especialista de implementación, especialista en éxito del cliente y técnico de soporte postventa) se identifican salarios brutos (promedio) de USD 56.309/año, USD 51.776/año y USD 42.761/año respectivamente (ver Anexo V), mediante consulta en *Glassdoor*.

La composición salarial de estos perfiles comprende:

1. **Sueldo fijo:** Corresponde a un 85% del salario de referencia. Incluye asignaciones no imponibles (como telefonía, alimentación, movilización).
2. **Sueldo variable:** Corresponde al 15% restante y se compone de un bono por desempeño, cuyo logro depende de cumplir con indicadores de gestión propios de su área funcional (ej. atención de soporte dentro de los tiempos de solución, para el técnico de soporte postventa). Se define una proporción variable del salario en estos perfiles como un medio para conectar las metas individuales con la estrategia de la empresa.<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Se descuenta el impuesto a la renta (federal y estatal), seguridad social y salud.

<sup>47</sup> Notas de clase Comportamiento Organizacional (Sistemas de gestión RR. HH) C. Vargas, C. Binimelis, junio 2021

### 14.4.3. GASTOS EN SALARIOS

La tabla 18 presenta los salarios del personal a contratar en el nuevo mercado.

**Tabla 18 - Salarios del personal a contratar**

| Salario bruto anual, en USD       | Año 1            | Año 2            | Año 3             | Año 4             | Año 5             |
|-----------------------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Especialista en éxito del cliente |                  |                  | \$ 51.776         | \$ 51.776         | \$ 51.776         |
| Especialista de Implementación    |                  |                  | \$ 56.309         | \$ 56.309         | \$ 56.309         |
| Gerente Senior de Cuentas         | \$ 74.974        | \$ 74.974        | \$ 84.324         | \$ 81.606         | \$ 84.724         |
| Técnico de Soporte Postventa      |                  |                  | \$ 42.761         | \$ 42.761         | \$ 42.761         |
| <b>Total Salarios</b>             | <b>\$ 74.974</b> | <b>\$ 74.974</b> | <b>\$ 235.170</b> | <b>\$ 232.452</b> | <b>\$ 235.570</b> |

Fuente: Elaboración propia

### 14.4.4. GASTOS EN FORMACIÓN

La tabla 19 presenta el costo de los programas de formación en idioma inglés, a realizarse en el año 0 (inversión)

**Tabla 19 - Costo programa de formación en idioma inglés**

| Perfil                                | Nivel actual de Inglés | Formación requerida            | Bimestres requeridos | Costo por bimestre (MXN) | Costo por curso y perfil (MXN) |
|---------------------------------------|------------------------|--------------------------------|----------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Ingeniero Preventa                    | B2                     | Inglés avanzado conversacional | 6                    | \$ 7.030                 | \$ 42.180                      |
| Especialista éxito del cliente        | B1                     | Inglés para los negocios       | 6                    | \$ 8.130                 | \$ 48.780                      |
| Especialista éxito del cliente        | B1                     | Habilidades de conversación    | 3                    | \$ 6.950                 | \$ 20.850                      |
| Especialista implementación           | A2                     | Inglés para los negocios       | 6                    | \$ 8.130                 | \$ 48.780                      |
| Especialista implementación           | A2                     | Habilidades de conversación    | 3                    | \$ 6.950                 | \$ 20.850                      |
| Técnico de soporte postventa          | A2                     | Inglés para los negocios       | 6                    | \$ 8.130                 | \$ 48.780                      |
| Técnico de soporte postventa          | A2                     | Habilidades de conversación    | 3                    | \$ 6.950                 | \$ 20.850                      |
| Encargado administración              | A2                     | Inglés para los negocios       | 6                    | \$ 8.130                 | \$ 48.780                      |
| <b>Costo total de formación (MXN)</b> |                        |                                |                      |                          | <b>\$ 299.850</b>              |
| <b>Costo total de formación (USD)</b> |                        |                                |                      |                          | <b>\$ 14.507</b>               |

Fuente: Elaboración propia, basada en cotizaciones<sup>48</sup>

## 15. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

### 15.1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

El plan de implementación de ESPIRAL MS en Florida (cuyo cronograma de actividades en el año 0 se muestra en la Tabla 20) muestra a nivel de detalle las tareas propias del arranque de la operación en ese estado, a partir de las acciones definidas en cada uno de los planes funcionales. Este plan considera criterios realistas de la dinámica de la empresa, como minimizar las actividades en el último mes del año, dado que coincide con tareas de planificación para el periodo siguiente. Al mismo tiempo, el cronograma propuesto exige el compromiso y anticipación de las áreas involucradas: a modo de ejemplo, se asignarán actividades de marketing en el periodo de vacaciones español (junio a agosto), aprovechando la baja en demanda de tareas rutinarias.

Actividades de planificación posterior son aquellas propias del reclutamiento, selección y habilitación de oficina para el personal técnico que ingresa en el año 3.

<sup>48</sup> Tipo de cambio 1 USD = 20,67 MXN (consulta el 4 de febrero 2022). Cotización en The British Council México.

**Tabla 20 - Cronograma de actividades – Año 0**

| Planificación de actividades  | Duración | Mes 1 |    |    |    | Mes 2 |    |    |    | Mes 3 |    |    |    | Mes 4 |    |    |    | Mes 5 |    |    |    | Mes 6 |    |    |    | Mes 7 |    |    |    | Mes 8 |    |    |    | Mes 9 |    |    |    | Mes 10 |    |    |    | Mes 11 |    |    |    | Mes 12 |  |  |  |
|---|----------|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|-------|----|----|----|--------|----|----|----|--------|----|----|----|--------|--|--|--|
|   |          | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1    | S2 | S3 | S4 | S1     | S2 | S3 | S4 | S1     | S2 | S3 | S4 |        |  |  |  |
| <b>Marketing</b>  |          |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| <b>Promoción</b>  |          |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Rediseño Sitio Web (Inglés)   | 12       |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Lanzamiento Sitio Web (Inglés)  | 2        |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Creación de contenido para facilitar la decisión de compra (Inglés)     | 8        |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Adquirir software de inteligencia de                                    | 3        |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Integrar software de inteligencia de clientes con <i>mailing</i>        | 3        |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Inscribir participación en eventos de la industria (año 1)              | 3        |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| <b>Producto</b>   |          |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Rediseño Portal de Autoservicio Proactivanet Service Desk               | 12       |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Integración con soluciones de Ciberseguridad                            | 12       |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Ampliación cobertura Discovery & Gestión de Activos                     | 12       |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Diseño marca para Estados Unidos  | 6        |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Documentación de producto (en Inglés)                                   | 12       |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Paquetización de módulos (Bundle)                                       | 6        |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| <b>Plaza</b>  |          |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Viajes de directivos  | 4        |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Adaptación de los recursos de apoyo a la venta (para canal)             | 8        |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Promoción en sitios Web canal de distribución TI                        | 8        |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Invitación a canales para conocer instalaciones España                  | 2        |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| <b>Ventas</b>   |          |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Generar redes de contacto con contrapartes EE.UU de clientes "insignia" | 46       |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Integrar CRM con software inteligencia de clientes                      | 3        |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Ajustes a la reportaría del CRM (año fiscal EE.UU)                      | 4        |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| <b>Operaciones</b>  |          |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Registro de empresa   | 5        |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Habilitación línea telefónica y servicios TI internos para Gte. Cuentas | 2        |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Adquisición y habilitación equipo de oficina (Gte.Cuentas)              | 3        |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| <b>Capital Humano</b>   |          |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Reclutamiento y selección Gerente Senior de Cuentas                     | 14       |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Planificación de formación Gerente Senior de Cuentas                    | 3        |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Selección personal de México (años 1 y 2)                               | 2        |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |
| Formación en Inglés - Personal de México (años 1 y 2)                   | 24       |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |       |    |    |    |        |    |    |    |        |    |    |    |        |  |  |  |

Fuente: Elaboración propia

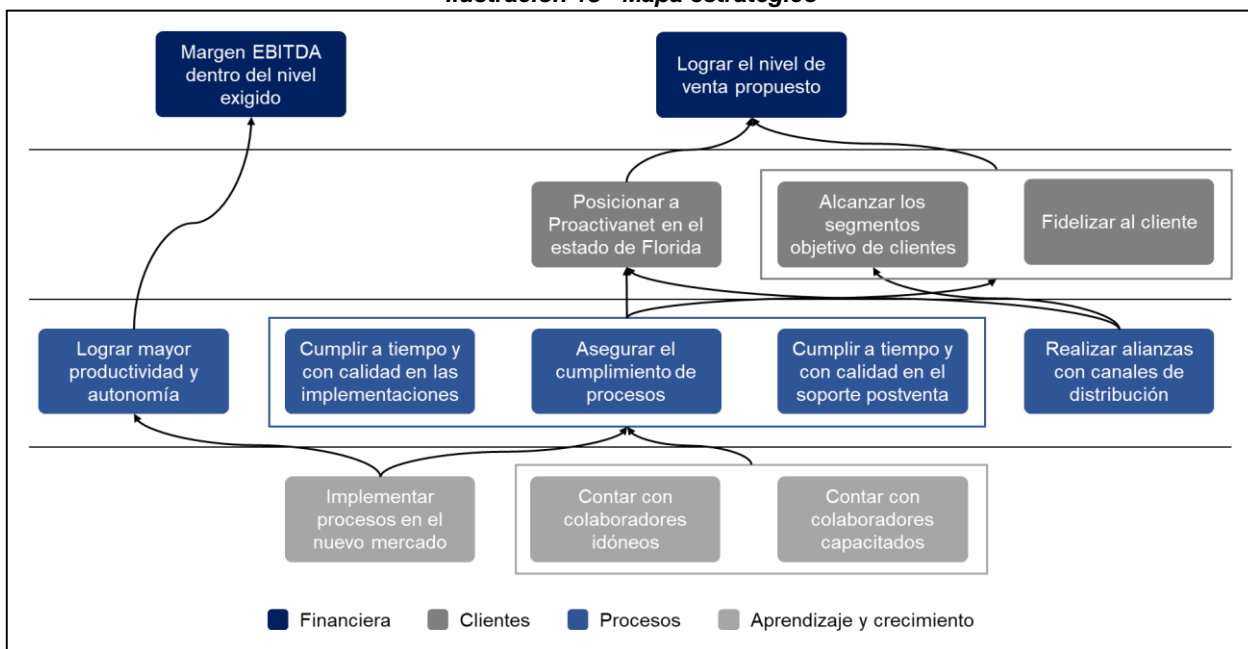
## 16. PLAN DE CONTROL DE GESTIÓN

### 16.1. MAPA ESTRATÉGICO

Con el propósito de medir, reportar y tomar acción frente a potenciales brechas frente a la planificación y que impacten en la estrategia de negocio, se propone adecuar el cuadro de mando integral de la empresa para su alineamiento con los objetivos establecidos en el plan de internacionalización y con los focos estratégicos indicados en 7.3: ingreso a nuevos mercados, red de distribución y preparación para la escalabilidad.

Esta adaptación (Ilustración 18) persigue comunicar la estrategia a todos los colaboradores de la empresa (tanto en la operación en Florida como a la matriz), de forma clara y a través de objetivos concretos en las perspectivas financiera, de clientes, de procesos, de aprendizaje y de crecimiento (Kaplan y Norton, 1992).

Ilustración 18 - Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

### 16.2. INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN

Por cada una de las perspectivas y objetivos estratégicos, se define uno o más indicadores clave de rendimiento (KPI) que a través de su medición, reporte y análisis consolidado permiten obtener un diagnóstico de las áreas que no están funcionando correctamente en la operación de Florida (Tabla 21).

En base a experiencias de los países de LATAM, comunicar estos indicadores y mantenerlos a la vista de todas las áreas de la empresa que participarán del plan de negocios se hace esencial para promover el diálogo y la resolución coordinada de problemas. A modo de ejemplo, la productividad y autonomía del equipo local no sólo se sustenta en la dedicación de recursos sino además en la correcta transferencia del conocimiento desde España, la que incide en diferentes aspectos de la satisfacción del cliente, como los tiempos de respuesta del soporte y el término a tiempo de los proyectos.

**Tabla 21 - Indicadores de control de gestión**

| Perspectiva                          | Objetivo estratégico   | KPI  | Meta   | Responsable       | Frecuencia        | Origen de datos           | Comentario  |
|--------------------------------------|--|--|--|-------------------|-------------------|---------------------------|---|
| Financiera                           | Lograr el nivel de venta propuesto   | % cumplimiento cuota de ventas   | 100%   | Comercial         | Trimestral        | CRM                       | Se mide a partir del año 3<br>Meta para los años 3 y 4: 25% |
|                                      |  | % cuota de ventas aportada por canal   | 50%  | Comercial         | Trimestral        | CRM                       |   |
|                                      | Margen EBITDA dentro del nivel exigido   | % EBITDA sobre los ingresos operacionales  | 30%  | Comercial         | Anual             | Estado de Resultados      |   |
| Clientes                             | Posicionar a Proactivanet en estado de Florida<br>Alcanzar segmentos de clientes | Cumplimiento del plan de Marketing   | 100%   | Marketing         | Trimestral        | Cronograma de actividades |   |
|                                      |  | Capturar clientes en verticales objetivo (Finanzas y seguros, manufactura, Salud, entre otras)   | 90%  | Comercial         | Trimestral        | CRM                       |   |
|                                      |  | Nuevos clientes generados desde casos de éxito "insignia"  | 90%  | Comercial         | Trimestral        | CRM                       |   |
|                                      |  | Nota promedio - Encuesta de satisfacción - Éxito del cliente                                     | 8.5/10                                       | Éxito del cliente | Semestral         | CRM                       |   |
|                                      |  | Tasa de retención de clientes  | 95%  | Éxito del cliente | Semestral         | CRM                       |   |
| Procesos                             | Lograr mayor productividad y autonomía   | Horas de apoyo personal España para implementación (con respecto al total de proyectos)          | <20%   | Proyectos         | Semestral         | Sistema PMO               |   |
|                                      |  | Horas de apoyo personal España para soporte postventa (con respecto al total de tickets soporte) | <15%   | Soporte           | Trimestral        | Service Desk              |   |
|                                      | Cumplir a tiempo y con calidad en las implementaciones                           | Desviación esfuerzo real vs estimado para proyectos de implementación                            | <20%   | Proyectos         | Semestral         | Sistema PMO               |   |
|                                      |  | Compleitud del inventario descubierto en cada proyecto de implementación                         | 100%   | Proyectos Soporte | Semestral         | Sistema PMO               |   |
|                                      | Asegurar cumplimiento de los procesos  | Nota promedio - Encuesta de satisfacción - Entrega de proyecto                                   | 8.5/10                                       | Proyectos         | Semestral         | Sistema PMO               |   |
|                                      |  | % de adhesión a procesos y procedimientos de implantación  | 95%  | Proyectos         | Anual             | Sistema de Gestión        |   |
|                                      |  | % de adhesión a procesos y procedimientos de soporte postventa                                   | 95%  | Soporte           | Anual             | Sistema de Gestión        |   |
|                                      | Cumplir a tiempo y con calidad en las implementaciones                           | Cumplimiento de SLA Gestión de Incidencias   | 80%  | Soporte           | Trimestral        | Service Desk              |   |
|                                      |  | Cumplimiento de SLA Gestión de Requerimientos  | 85%  | Soporte           | Trimestral        | Service Desk              |   |
|                                      |  | Nota promedio - Encuesta de satisfacción - Soporte postventa                                     | 8.5/10                                       | Soporte           | Trimestral        | Service Desk              |   |
|                                      |  | % de clientes SaaS actualizados a la versión más reciente de Proactivanet                        | 75%  | Soporte           | Trimestral        | Service Desk              |   |
|                                      | Aprendizaje y crecimiento  | Implementar procesos en el nuevo mercado   | Procesos operativos implantados y en régimen | 100%              | Comité de Gestión | Trimestral                | Sistema de Gestión  |
| Contar con colaboradores idóneos     |  | Nota promedio - Evaluación de desempeño  | 9/10   | Recursos Humanos  | Trimestral        | Sistema de Gestión        |   |
| Contar con colaboradores capacitados |  | Cumplimiento plan de formación por colaborador/año   | 100%   | Recursos Humanos  | Trimestral        | Sistema de Gestión        |   |
|                                      |  | % reclamos de cliente en proyectos de implementación y originados en formación deficiente        | 5%   | Proyectos         | Semestral         | Sistema PMO               |   |
|                                      |  | % tickets de soporte resueltos incorrectamente y originados en formación deficiente              | 3%   | Soporte           | Trimestral        | Service Desk              |   |

Fuente: Elaboración propia

## 17. EVALUACIÓN ECONÓMICA

### 17.1. PRINCIPALES SUPUESTOS

La evaluación económica del plan de internacionalización considera los siguientes supuestos derivados de los planes anteriores (marketing, ventas, operaciones, capital humano):

- El plan de marketing comienza en el año 0 del proyecto, con la visita de directivos de la empresa para reclutar potenciales canales de distribución.
- La empresa abre operaciones en el año 1, comprendiendo el establecimiento de una razón social en el estado de Florida, ya que se dirigirá a potenciales clientes de esta región.
- El personal de la empresa a contratar en el país de destino es el siguiente:
  - Desde el año 1
    - Un (1) gerente de cuentas (vendedor)
  - Desde el año 3
    - Un (1) ingeniero de implementación
    - Un (1) especialista en el éxito del cliente
    - Un (1) ingeniero de soporte postventa
- La matriz (desde la oficina de México) aportará con los siguientes elementos que prestarán apoyo a la operación de Estados Unidos:
  - Desde el año 1 y por todo el horizonte de evaluación
    - Un (1) encargado de administración y finanzas
    - Un (1) ingeniero de preventa
  - Desde el año 1 y hasta el año 2
    - Un (1) especialista de implementación
    - Un (1) especialista en el éxito del cliente
    - Un (1) técnico de soporte postventa
- El esfuerzo de venta es realizado directamente por la empresa desde el primer año (a través del gerente de cuentas).

- Los primeros canales con acuerdo de distribución firmado y en vigor con la empresa, comienzan a reportar ventas a partir del año 3. Por lo que a contar de ese año, se comienza a reportar los primeros ingresos a través de canales.
- Ingresos y costos son ajustados en el flujo de caja por la inflación proyectada para EE. UU desde el año 2022 en adelante (revisar Anexo Y)
- Las utilidades se mantienen en el país, durante el horizonte de evaluación.

## 17.2. INVERSIÓN, COSTOS Y GASTOS

### 17.2.1. MARKETING

En base a lo indicado en 11.7, la tabla 22 entrega el resumen de las partidas presupuestarias asociados a marketing.

**Tabla 22 - Resumen de inversiones, costos y gastos para marketing**

| En USD             | Año 0 (Inversión) | Año 1             | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|--------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Plan de Marketing  | \$ 37.480         | \$ 105.930        | \$ 93.530        | \$ 66.180        | \$ 66.180        | \$ 66.180        |
| Gastos MDF (canal) | \$ -              | \$ -              | \$ -             | \$ 1.808         | \$ 2.167         | \$ 5.456         |
| <b>Total</b>       | <b>\$ 37.480</b>  | <b>\$ 105.930</b> | <b>\$ 93.530</b> | <b>\$ 67.988</b> | <b>\$ 68.347</b> | <b>\$ 71.636</b> |

Fuente: Elaboración propia

### 17.2.2. VENTAS

Los gastos asociados al plan de ventas y que se consideran como parte de la evaluación económica comprenden el pago de comisiones al canal de distribución, considerando los supuestos indicados en 12.4.

**Tabla 23 - Resumen de inversiones, costos y gastos para ventas**

| En USD         | Año 0 (Inversión) | Año 1       | Año 2       | Año 3           | Año 4           | Año 5            |
|----------------|-------------------|-------------|-------------|-----------------|-----------------|------------------|
| Comisión canal | \$ -              | \$ -        | \$ -        | \$ 7.724        | \$ 9.176        | \$ 24.531        |
| <b>Total</b>   | <b>\$ -</b>       | <b>\$ -</b> | <b>\$ -</b> | <b>\$ 7.724</b> | <b>\$ 9.176</b> | <b>\$ 24.531</b> |

Fuente: Elaboración propia

### 17.2.3. OPERACIONES

Dentro de los desembolsos requeridos para el plan de operaciones (Tabla 24) están los costos de provisión de nube (para clientes SaaS), la habilitación de la oficina en Florida y los trámites para registrar la razón social de la empresa.

**Tabla 24 - Resumen de inversiones, costos y gastos para operaciones**

| En USD                | Año 0 (Inversión) | Año 1           | Año 2           | Año 3            | Año 4            | Año 5            |
|-----------------------|-------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|
| Costo de venta (laas) | \$ -              | \$ 4.749        | \$ 9.497        | \$ 18.573        | \$ 28.843        | \$ 35.899        |
| Gastos de oficina     | \$ 1.629          | \$ -            | \$ -            | \$ 22.887        | \$ 18.000        | \$ 18.000        |
| Registro de empresa   | \$ 4.000          | \$ -            | \$ -            | \$ -             | \$ -             | \$ -             |
| <b>Total</b>          | <b>\$ 5.629</b>   | <b>\$ 4.749</b> | <b>\$ 9.497</b> | <b>\$ 41.460</b> | <b>\$ 46.843</b> | <b>\$ 53.899</b> |

Fuente: Elaboración propia

#### 17.2.4. CAPITAL HUMANO

El plan de capital humano considera el pago de salarios a los colaboradores que serán contratados en el estado de la Florida y cursos de inglés para el personal de la oficina de México que prestará apoyo a la operación desde el año 1 (Tabla 25).

**Tabla 25 - Resumen de inversiones, costos y gastos para capital humano**

| En USD       | Año 0 (Inversión) | Año 1            | Año 2            | Año 3             | Año 4             | Año 5             |
|--------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Salarios     | \$ -              | \$ 74.974        | \$ 74.974        | \$ 235.170        | \$ 232.452        | \$ 235.570        |
| Formación    | \$ 14.507         | \$ -             | \$ -             | \$ -              | \$ -              | \$ -              |
| <b>Total</b> | <b>\$ 14.507</b>  | <b>\$ 74.974</b> | <b>\$ 74.974</b> | <b>\$ 235.170</b> | <b>\$ 232.452</b> | <b>\$ 235.570</b> |

Fuente: Elaboración propia

#### 17.3. DEPRECIACIÓN

Para los activos de la empresa que se adquieren el horizonte del proyecto, la tabla 26 presenta su valor de depreciación. Los computadores se deprecian en cinco años en línea recta (Berry, 2011). Mientras que en el caso de los teléfonos móviles, la normativa establece que se pueden depreciar hasta en siete años, usando el mismo método.

**Tabla 26 - Depreciación de los activos**

| En USD                    | Año 1         | Año 2         | Año 3           | Año 4           | Año 5           |
|---------------------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Equipos móviles           | \$ 246        | \$ 246        | \$ 1.007        | \$ 1.007        | \$ 1.007        |
| Equipos de cómputo        | \$ 57         | \$ 57         | \$ 285          | \$ 285          | \$ 285          |
| <b>Total depreciación</b> | <b>\$ 303</b> | <b>\$ 303</b> | <b>\$ 1.292</b> | <b>\$ 1.292</b> | <b>\$ 1.292</b> |

Fuente: Elaboración propia

#### 17.4. IMPUESTOS

El pago de impuestos depende del tipo de empresa a crear en el país, así como del estado en el cual se ubica. Dado que la empresa contrata personal dentro de los Estados Unidos, el tipo de sociedad es la denominada *C-Corporation*, para la cual aplica un impuesto federal del 21%, sobre cualquier utilidad bruta mayor a cero.

Adicional al impuesto federal, el estado de Florida grava a todas las corporaciones con un 5,5% de las utilidades brutas. Los primeros USD 50.000 de ganancia quedan exentos de impuesto estatal (Tabla 27).

**Tabla 27 - Impuesto a las utilidades**

| En USD                   | Año 1       | Año 2            | Año 3           | Año 4            | Año 5            |
|--------------------------|-------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Utilidad bruta           | \$ -22.185  | \$ 57.499        | \$ 13.258       | \$ 77.409        | \$ 162.551       |
| Impuesto federal (21,5%) | \$ -        | \$ 12.075        | \$ 2.784        | \$ 16.256        | \$ 34.136        |
| Impuesto estatal (5,5%)  | \$ -        | \$ 412           | \$ -            | \$ 1.507         | \$ 6.190         |
| <b>Total impuestos</b>   | <b>\$ -</b> | <b>\$ 12.487</b> | <b>\$ 2.784</b> | <b>\$ 17.763</b> | <b>\$ 40.326</b> |

Fuente: Elaboración propia

#### 17.5. CAPITAL DE TRABAJO

Dado que la empresa no trabaja con inventario de materias primas, productos intermedios ni terminados, el capital de trabajo se establece como un porcentaje de los



ingresos del año siguiente, el cual se provisiona para ser usado en caso de alguna contingencia. Basado en la experiencia de las otras filiales de la empresa, se considera destinar un 10% de los ingresos operacionales del año siguiente en capital de trabajo.

La tabla 28 entrega el detalle del cálculo del capital de trabajo que se considera en el horizonte de evaluación.

El capital de trabajo se recupera al final del proyecto (año 5).

**Tabla 28 - Capital de trabajo**

| En USD                                 | Año 1             | Año 2            | Año 3             | Año 4            | Año 5             |
|--|-------------------|------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| Ingresos operacionales                 | \$ 168.474        | \$ 239.679       | \$ 361.679        | \$ 433.411       | \$ 545.562        |
| Capital de trabajo                     | \$ 16.847         | \$ 23.968        | \$ 36.168         | \$ 43.341        | \$ 54.556         |
| <b>Inversión en capital de trabajo</b> | <b>\$ -16.847</b> | <b>\$ -7.120</b> | <b>\$ -12.200</b> | <b>\$ -7.173</b> | <b>\$ -11.215</b> |

Fuente: Elaboración propia

## 17.6. FLUJO DE CAJA

La tabla 29 entrega los montos asociados a las estimaciones del flujo de caja y del estado de resultados de la operación en Estados Unidos en un horizonte de cinco años, considerando los elementos de ingresos, costos y gastos que han sido mencionados previamente, así como la información proporcionada en los anexos. El flujo se considera como puro, ya que la empresa financia con capital propio la entrada al nuevo mercado.

**Tabla 29 - Estado de resultados proyectado a 5 años**

| FC en US\$                      | Año 0             | Año 1              | Año 2             | Año 3             | Año 4             | Año 5             |
|---------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ingresos operacionales          |                   | \$ 168.474         | \$ 239.679        | \$ 361.679        | \$ 433.411        | \$ 545.562        |
| Costo de venta                  |                   | \$ -4.749          | \$ -9.497         | \$ -18.573        | \$ -28.843        | \$ -35.899        |
| <b>Margen bruto</b>             |                   | <b>\$ 163.726</b>  | <b>\$ 230.182</b> | <b>\$ 343.106</b> | <b>\$ 404.568</b> | <b>\$ 509.663</b> |
| <b>Margen bruto (%)</b>         |                   | <b>97,2%</b>       | <b>96,0%</b>      | <b>94,9%</b>      | <b>93,3%</b>      | <b>93,4%</b>      |
| Otros ingresos                  |                   |                    |                   | \$ 7.234          | \$ 8.668          | \$ 10.911         |
| Costos fijos y variables        |                   | \$ -108.684        | \$ -95.681        | \$ -95.681        | \$ -97.433        | \$ -116.450       |
| Salarios                        |                   | \$ -76.924         | \$ -76.699        | \$ -240.108       | \$ -237.101       | \$ -240.281       |
| <b>EBITDA</b>                   |                   | <b>\$ -21.882</b>  | <b>\$ 57.802</b>  | <b>\$ 14.550</b>  | <b>\$ 78.701</b>  | <b>\$ 163.843</b> |
| <b>EBITDA (%)</b>               |                   |                    | <b>24,1%</b>      | <b>4,0%</b>       | <b>18,2%</b>      | <b>30,0%</b>      |
| Depreciación                    |                   | \$ -303            | \$ -303           | \$ -1.292         | \$ -1.292         | \$ -1.292         |
| <b>Utilidad bruta</b>           |                   | <b>\$ -22.185</b>  | <b>\$ 57.499</b>  | <b>\$ 13.258</b>  | <b>\$ 77.409</b>  | <b>\$ 162.551</b> |
| Impuesto                        |                   | \$ -               | \$ -12.487        | \$ -2.784         | \$ -17.763        | \$ -40.326        |
| <b>Utilidad neta</b>            |                   | <b>\$ -22.185</b>  | <b>\$ 45.012</b>  | <b>\$ 10.474</b>  | <b>\$ 59.646</b>  | <b>\$ 122.225</b> |
| <b>Utilidad neta (%)</b>        |                   |                    | <b>18,8%</b>      | <b>2,9%</b>       | <b>13,8%</b>      | <b>22,4%</b>      |
| Depreciación                    |                   | \$ 303             | \$ 303            | \$ 1.292          | \$ 1.292          | \$ 1.292          |
| <b>Inversiones</b>              |                   |                    |                   |                   |                   |                   |
| Trámites de apertura            | \$ -4.000         |                    |                   |                   |                   |                   |
| Formación en idioma inglés      | \$ -14.507        |                    |                   |                   |                   |                   |
| Plan de Marketing (Año 0)       | \$ -37.480        |                    |                   |                   |                   |                   |
| Equipamiento de oficina         | \$ -1.629         |                    | \$ -4.887         |                   |                   |                   |
| Capital de trabajo              | \$ -16.847        | \$ -7.120          | \$ -12.200        | \$ -7.173         | \$ -11.215        |                   |
| Recuperación inversión          |                   |                    |                   |                   |                   | \$ 62.503         |
| Recuperación capital de trabajo |                   |                    |                   |                   |                   | \$ 54.556         |
| <b>FC Neto</b>                  | <b>\$ -74.463</b> | <b>\$ -29.002</b>  | <b>\$ 28.228</b>  | <b>\$ 4.593</b>   | <b>\$ 49.723</b>  | <b>\$ 229.362</b> |
| <b>FC Neto acumulado</b>        | <b>\$ -74.463</b> | <b>\$ -103.466</b> | <b>\$ -75.238</b> | <b>\$ -70.645</b> | <b>\$ -20.923</b> | <b>\$ 208.439</b> |

Fuente: Elaboración propia

Aun cuando el flujo de ventas aumenta en el tiempo, la estructura de costos (en particular, marketing y salarios) afecta significativamente en la obtención de ingresos.

La empresa comienza a obtener flujos positivos a partir del segundo año, los cuales disminuyen temporalmente en el año 3 (debido en gran parte al aumento en los gastos por salarios correspondientes al personal técnico de contratación local). Al final del año 5 la operación en Florida obtiene un flujo neto acumulado positivo, el cual corresponde a USD \$208.439.

### **17.7. TASA DE DESCUENTO**

La empresa decide utilizar una tasa de descuento del 15%, para evaluar los flujos del plan de negocio. Esto ya que al utilizar el modelo CAPM como base teórica para descontar los flujos, obtiene una tasa del 1,87%, según se indica en el Anexo Z.

### **17.8. INDICADORES DE EVALUACIÓN ECONÓMICA**

Al realizar el cálculo del valor actual neto (VAN), se obtiene un resultado de USD \$67.143; descontado a la tasa de 15%. Dentro de las razones que explican el VAN están:

- Flujos netos (acumulados) negativos el primer año de operación, ya que estos aún no compensan la inversión realizada en el año 0.
- Alta proporción de los gastos por concepto de salarios.
- Utilidades mínimas positivas en el año 3, a consecuencia de la entrada en operación del personal técnico local.
- Alta inversión inicial en marketing para posicionar la marca
- Dificultades propias de la entrada a un nuevo mercado.

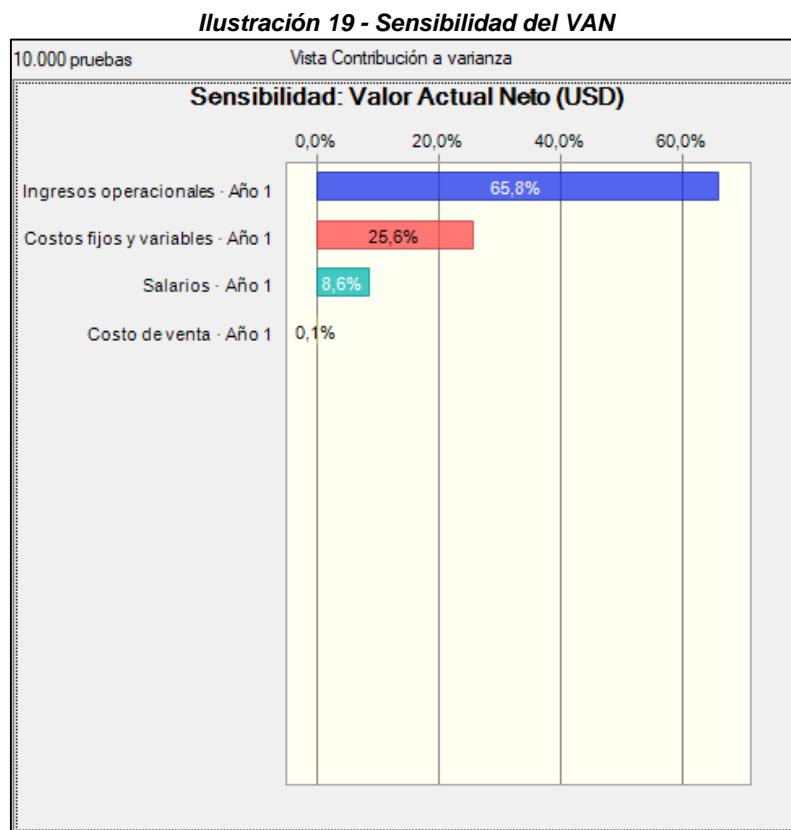
En cuanto a la tasa interna de retorno (TIR) obtenida, ésta es del 30,4% y es mayor a la tasa de descuento exigida por el inversionista (15%), por lo que se concluye que el proyecto es rentable. Complementando el análisis se evidencia (a través del cálculo de *payback* por periodos descontados) que a los 4,08 años se recupera la inversión.

### **17.9. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD**

Para evaluar el grado de variabilidad del VAN en función de otras variables dentro del flujo de caja, se realiza un análisis de sensibilidad a través de una simulación de Monte Carlo, utilizando para ello la herramienta Oracle Crystal Ball.

Como variables dependientes para el análisis se seleccionan los ingresos operacionales (ventas) debido a la dependencia de las ventas para cubrir los costos fijos, los costos de venta (en específico, el costo de adquisición de los entornos IaaS) debido a que un eventual incremento de éstos impacta en el margen de la empresa, los salarios y otros costos fijos y variables (como el marketing).

Luego de realizar 10000 iteraciones en las cuales se asignan diferentes valores a las variables seleccionadas en el año 1 (representándolas mediante una distribución normal), se encuentra que el VAN se explica mayormente por las ventas (en un 65,8%, ver Ilustración 19). Por lo que un incremento o disminución de los ingresos operacionales afecta significativamente el VAN, dada su correlación positiva fuerte. (Ver Anexo AA)



Fuente: Elaboración propia

La segunda variable dependiente (costos fijos y variables, excluyendo salarios) incide en un 25,6% de la variabilidad del VAN proyectado. Estos costos corresponden a la ejecución de las acciones correspondientes al plan de marketing. Dado que el marketing a realizar no depende del volumen de ventas, se explica su incidencia moderada en cuanto al VAN.

En cuanto a la tercera variable (salarios), explica sólo un 8,6% de la varianza del VAN. Al igual que los costos fijos y variables, su variabilidad es baja ya que el salario del gerente de cuentas tiene una mayor componente fija (60% del sueldo, según se indica en 14.1.1).

Dado lo anterior, el foco que se debe establecer para lograr el éxito del proyecto está en alcanzar el nivel de ventas propuesto, ya que con él se cubren los costos fijos, los salarios y la inversión.

Al evaluar este escenario con Crystal Ball, se obtiene que la probabilidad de que el VAN sea positivo y que la TIR sea mayor o igual a la tasa de descuento es de un 99,96%. (Ver Anexo AB).

## 18. CONCLUSIONES

Para realizar una entrada exitosa a los Estados Unidos, ESPIRAL MS debe cubrir las brechas encontradas frente a su preparación para un nuevo proceso de internacionalización. Si bien la compañía ha logrado expandirse a Latino América, entrar al mercado de software empresarial más grande (y competitivo) del mundo exige no sólo el compromiso de la dirección; demanda foco estratégico, compromiso con su modelo de negocio (plataforma multilateral) y reorganizar sus capacidades para abordar futuras expansiones.

La estrategia de entrada elegida difiere de la utilizada en otros países: se decide comenzar con la penetración en un solo estado (Florida, que aporta el 4,13% del PIB de los EE. UU), a través de una operación local (de foco comercial) desde el primer año y soportada por capacidades técnicas y humanas de la oficina de México. A medida que se cumplan las estimaciones de venta e ingresen los primeros clientes, se robustece la oficina de Florida con personal técnico en el año 3.

Capturar clientes en un mercado con las diferencias culturales que se han identificado obliga a repensar la forma en la que la empresa enfoca su estrategia de marketing. El desarrollo de los casos de éxito y las redes de contacto en los clientes “insignia” en España y LATAM que tienen operación en los Estados Unidos es esencial para acercarse a los prospectos y cautivarlos con la propuesta de valor de Proactivanet. Por otra parte, se espera que mediante un nombre de marca más corto, de mayor impacto y más fácil de pronunciar en inglés se transmita de mejor forma el valor que el software aporta a la gestión de TI de las empresas.

En este orden de ideas, el desarrollo de producto también deberá reformularse si se desea ser exitoso en el país: para sostener en el nuevo mercado la promesa de “100% de activos TI descubiertos mediante Proactivanet” se requiere contar nuevos mecanismos de detección que estén alineados con las tendencias que se están instalando en el mercado, como la ciberseguridad y la gestión de activos de software.

Los factores críticos para que el proceso de internacionalización logre los resultados esperados son: conquistar a los primeros clientes, TI de apoyo a la venta y al marketing, sostener la ventaja competitiva en los segmentos objetivo, cerrar y construir alianzas con canales, equilibrar la autonomía de la nueva operación con la adherencia al modelo operativo y capital necesario para financiar esta expansión.

Al cabo del horizonte de evaluación (5 años), el plan de negocios entrega un valor actual neto (VAN) de USD \$67.143 (descontado a una tasa del 15%) y una tasa interna de retorno (TIR) del 30,4%. El análisis de sensibilidad reafirma los indicadores obtenidos pero pone énfasis en alcanzar las ventas esperadas desde el primer año.

De cumplirse los objetivos del plan de negocios, la empresa estará en mejores condiciones para plantearse continuar con la expansión en más estados del país como California, Texas y Nueva York. Se recomienda para desarrollo futuro analizar las diferencias entre ellos (ej. geográficas, culturales) y cómo ellas impactan la propuesta de valor de Proactivanet, la estrategia de marketing y la escalabilidad de la operación.

## BIBLIOGRAFÍA

About BMC - BMC Software. <https://www.bmc.com/corporate/about-bmc-software.html>

About Us: LANDESK and HEAT, Our New Name, Our Story | Ivanti. <https://www.ivanti.com/company/about-ivanti>

AENOR. (2020, septiembre 14). Nota de Prensa - España sube posiciones en el top ten mundial de las principales certificaciones ISO. AENOR. <https://www.aenor.com/salainformaciondocumentos/NP%20Informe%20mundial%20ISO%20certificaciones%20sep-20.pdf>

Alsop, T. (2021, noviembre 26). Share of households with a computer at home worldwide from 2005 to 2019. Statista. <https://www.statista.com/statistics/748551/worldwide-households-with-computer/>

Amazon Web Services. Precios de Amazon EC2 | Tipos de compra | AWS. AWS. <https://aws.amazon.com/es/ec2/pricing>

Anderson, M. (2018, septiembre 10). About a quarter of rural Americans say access to high-speed internet is a major problem. Pew Research Center; Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/09/10/about-a-quarter-of-rural-americans-say-access-to-high-speed-internet-is-a-major-problem/>

Berry, A. (2011). Taxes on Office Equipment. Small Business - Chron.com. <https://smallbusiness.chron.com/taxes-office-equipment-22278.html>

Best IT Service Management Tools. G2. <https://www.g2.com/categories/it-service-management-itsm-tools>

Biden: "Estados Unidos está de vuelta." (2020, noviembre 24). Deutsche Welle. <https://p.dw.com/p/3lmEW>

Board of Governors of the Federal Reserve System. (2021). Summary of Economic Projections. <https://www.federalreserve.gov/monetarypolicy/files/fomcprojtabl20211215.pdf>

Borouh, M. (2021). U.S. R&D Increased by \$51 Billion in 2018, to \$606 Billion; Estimate for 2019 Indicates a Further Rise to \$656 Billion. In National Center for Science and Engineering Statistics (NCSES). National Science Foundation. <https://ncses.nsf.gov/pubs/nsf21324>

Bosrock, M. M. (2006). European business customs & manners. Meadowbrook Press; New York.

BSA - The Software Alliance. (2018). BSA Global Software Survey. <https://gss.bsa.org/>

Building.co (Private Office - Miami). <https://building.co/membership/>

Calidad Certificada - Espiral Microsistemas. Grupo Espiral MS. <https://www.grupoespiralms.com/calidad-certificada>

Can Cellphone Expenses Be Tax Deductible with a Business? (2022, enero 21). Intuit TurboTax. <https://turbotax.intuit.com/tax-tips/small-business-taxes/can-cellphone-expenses-be-tax-deductible-with-a-business/L6NQvycMO>

Comunicado de Prensa: Tresmares Capital otorga un paquete de financiación a Tilden Capital para acelerar los planes de expansión del grupo de software Espiral MS. (2021, diciembre). LinkedIn. [https://www.linkedin.com/posts/tresmarescapital\\_tresmares-x-espiral-activity-6878676754584621056-FIVV](https://www.linkedin.com/posts/tresmarescapital_tresmares-x-espiral-activity-6878676754584621056-FIVV)

Consolidated text: Agreement establishing an Association between the European Union and its Member States, on the one hand, and Central America on the other. (2021, junio 12). EUR-Lex Access to European Union Law. [https://eur-lex.europa.eu/eli/agree\\_internation/2012/734/2021-06-12](https://eur-lex.europa.eu/eli/agree_internation/2012/734/2021-06-12)

Cyr, D., & Trevor-Smith, H. (2004). Localization of Web design: An empirical comparison of German, Japanese, and United States Web site characteristics. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 55(13), 1199–1208. <https://doi.org/10.1002/asi.20075>

Da Silva, V., Wurster, L., & Biscotti, F. (2021a). Market Share: Enterprise Infrastructure Software, Worldwide, 2020. Gartner. <https://www.gartner.com/en/documents/4000927/market-share-enterprise-infrastructure-software-worldwid>

Da Silva, V., Wurster, L., & Biscotti, F. (2021b). Forecast: Enterprise Infrastructure Software, Worldwide, 2019-2025, 3Q21 Update. Gartner. <https://www.gartner.com/en/documents/4006188-forecast-enterprise-infrastructure-software-worldwide-2019-2025-3q21-update>

Doheny, R., Matchett, C., & Gonzalez, K. (2018). 6 Smart Steps for ITSM Tool Selection Success. In Gartner. <https://www.gartner.com/en/documents/3848669/6-smart-steps-for-itsm-tool-selection-success>

Drews, R., & Lamson, M. (2016). *Market entry into the USA: why European companies fail and how to succeed*. Springer.

Edinger, S. (2021, abril 28). The Future of the Solution Sale. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/scottedinger/2021/04/28/the-future-of-the-solution-sale/>

Enlyft | Actionable B2B Marketing Intelligence. Enlyft.com. <https://enlyft.com/tech/>

Florida Dept. of Revenue. Florida Dept. of Revenue - Corporate Income Tax. [floridarevenue.com. https://floridarevenue.com/taxes/taxesfees/Pages/corporate.aspx](https://floridarevenue.com/taxes/taxesfees/Pages/corporate.aspx)

Gartner. IT Service Management Tools Reviews 2021 | Gartner Peer Insights. <https://www.gartner.com/reviews/market/it-service-management-tools>

GDP (current US\$) - Brazil, United States, Guatemala, Canada | Data. [Data.worldbank.org. https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=BR-US-GT-CA](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=BR-US-GT-CA)

GDP per capita (current US\$) - Monaco, United States, Guatemala, Brazil, Canada | Data. [Data.worldbank.org. https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=MC-US-GT-BR-CA&most\\_recent\\_value\\_desc=true](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=MC-US-GT-BR-CA&most_recent_value_desc=true)

GDP, PPP (current international \$) - United States, Brazil, Canada, Guatemala | Data. [Data.worldbank.org. https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.CD?end=2020&locations=US-BR-CA-GT&start=1990&view=chart](https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.PP.CD?end=2020&locations=US-BR-CA-GT&start=1990&view=chart)

H&CO. (2021). ¿Cuáles son los beneficios de abrir un negocio en Estados Unidos? Hcoadvisors.com. <https://www.hcoadvisors.com/insights-es/cu%C3%A1les-son-los-beneficios-de-abrir-un-negocio-en-estados-unidos>

Hitt, M. A., Duane Ireland, R., & Hoskinson, R. E. (2017). Strategic management: Competitiveness & globalization: concepts and cases. (12va ed.). Cengage Learning.

Hofstede Insights. (2017). Country Comparison - Hofstede Insights (Spain, United States). Hofstede Insights. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/spain,the-usa/>

Hofstede, G., Jan Hofstede, G., & Minkow, M. (2017). Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival (3ra ed.). McGraw Hill.

Hutt, M. D., & Speh, T. W. (2010). Business marketing management: B2B. Mason, Ohio South-Western/Cengage Learning.

ICEX. (2017). ICEX España Exportación e Inversiones >> Marco jurídico (Estados Unidos). Icx.es. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/invertir-en/marco-juridico/index.html?idPais=US>

ICEX. (2020). Ficha técnica Estado de Florida. Estados Unidos 2020. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/florida-ficha-tecnica-pib-poblacion-doc2018781874.html>

ICEX España Exportación e Inversiones >> Relaciones Bilaterales (Brasil). Icx.es. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/relaciones-bilaterales/index.html?idPais=BR>

ICEX España Exportación e Inversiones >> Relaciones Bilaterales (Canadá). Icx.es. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/relaciones-bilaterales/index.html?idPais=CA>

ICEX España Exportación e Inversiones >> Relaciones Bilaterales (Guatemala). (n.d.). Icx.es. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/relaciones-bilaterales/index.html?idPais=GT>

International Monetary Fund. (2020). World Economic Outlook, October 2020: A Long and Difficult Ascent. IMF. <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/09/30/world-economic-outlook-october-2020>

Investor Relations – Financial Information - ServiceNow. <https://www.servicenow.com/company/investor-relations.html>

Ivanti Acquires MobileIron and Pulse Secure to Deliver Intelligent and Secure Experiences Across All. (2020, diciembre 1). Ivanti. <https://www.ivanti.com/company/press-releases/2020/ivanti-acquires-mobileiron-and-pulse-secure>

Ivanti to Acquire Cherwell to Enable End-to-End Service and Asset Management. (2021, enero 26). Ivanti. <https://www.ivanti.com/company/press-releases/2021/ivanti-to-acquire-cherwell>

Job openings, hires, and separations levels, seasonally adjusted. (2021). U.S. Bureau of Labor Statistics. <https://www.bls.gov/charts/job-openings-and-labor-turnover/opening-hire-seps-level.htm>

Kaplan, R. S., & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kooyers, J. (2015). The United States and Spain: A Comparison of Cultural Values and Behaviors and Their Implications for the Multi-Cultural Workplace. Semantic Scholar. <https://www.semanticscholar.org/paper/The-United-States-and-Spain%3A-A-Comparison-of-Values-Kooyers/222b5cce408187664e044679fb78ee0b5e26e8c2>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2020). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson Education Limited.

Kumar, V., Stam, A., & Joachimsthaler, E. A. (1994). An Interactive Multicriteria Approach to Identifying Potential Foreign Markets. *Journal of International Marketing*, 2(1), 29–52. <https://www.jstor.org/stable/25048529>

Li, S., Shang, J., & Slaughter, S. A. (2010). Why Do Software Firms Fail? Capabilities, Competitive Actions, and Firm Survival in the Software Industry from 1995 to 2007. *Information Systems Research*, 21(3), 631–654. <https://www.jstor.org/stable/23015554>

Liu, S. (2022, enero 10). Market share held by the leading computer (desktop/tablet/console) operating systems worldwide. Statista. <https://www.statista.com/statistics/268237/global-market-share-held-by-operating-systems-since-2009/>

Long, H., Fowers, A., & Van Dam, A. (2021, septiembre 4). Why America has 8.4 million unemployed when there are 10 million job openings. *Washington Post*. <https://www.washingtonpost.com/business/2021/09/04/ten-million-job-openings-labor-shortage/>

Lovelock, J. D., Atwal, R., & Goldman, M. (2021). IT Spending Forecast, 3Q21 Update: Help Employees and Customers Stay Connected. Gartner. <https://www.gartner.com/en/webinars/4005232/it-spending-forecast-3q21-update-help-employees-and-customers-stay-connected>

Morgan, B. (2020, abril 5). Is COVID-19 Forcing Your Digital Transformation? 12 Steps to Move Faster. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2020/04/05/is-covid-19-forcing-your-digital-transformation-12-steps-to-move-faster/>

National Bank of Canada. (2022). Forex - Economics and Strategy. NBC. <https://www.nbc.ca/content/dam/bnc/en/rates-and-analysis/economic-analysis/forex.pdf>

Ni, H. (2018). Study on the Role of Technological Innovation in Business Administration. *Modern Economy*, 09(10), 1619–1624. <https://doi.org/10.4236/me.2018.910100>

Nuestros clientes nos avalan | Proactivanet. Proactivanet. <https://www.proactivanet.com/clientes/casos-de-exito>

Ojala, A., & Ojanen, J. (2007, enero). Business Models and Internationalization of Software Firms: A Comparative Case Study. *Proceeding of 7th EBRF Conference*. [https://www.researchgate.net/publication/308722941\\_Business\\_Models\\_and\\_Internationalization\\_of\\_Software\\_Firms\\_A\\_Comparative\\_Case\\_Study](https://www.researchgate.net/publication/308722941_Business_Models_and_Internationalization_of_Software_Firms_A_Comparative_Case_Study)



Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for visionaries, Game changers, and Challengers*. Wiley.

Ovalle Rodríguez, Á. (2015). Plan de negocio para la internacionalización de Loginsa operador logístico chileno. Disponible en <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/137397>

Paz Martínez, D. (2015). Desarrollar un plan de negocios para la cadena de establecimientos de consumo de té e infusiones "Tea and Blends" en Santiago de Chile. Disponible en <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/132754>

Pla Barber J., & León Darder F. (2004). *Dirección de empresas internacionales*. Pearson

Política Corporativa - Espiral Microsistemas. Grupo Espiral MS. <https://www.grupoespiralms.com/politica-corporativa>

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86, 79–93. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

Programas de conformidad – Amazon Web Services (AWS). Amazon Web Services, Inc. <https://aws.amazon.com/es/compliance/programs/>

Research and development expenditure (% of GDP) - United States | Data. (2021, September). [Data.worldbank.org. https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=US](https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=US)

Salary Tax Calculator <https://salaryaftertax.com/us/salary-calculator>

SBA's Office of Advocacy. (2021, noviembre 3). Frequently Asked Questions About Small Business, 2021. <https://advocacy.sba.gov/2021/11/03/frequently-asked-questions-about-small-business-2021/>

Schuler, R. S., Dowling, P. J., & De Cieri, H. (1993). An Integrative Framework of Strategic International Human Resource Management. *Journal of Management*, 19(2), 419–459. <https://doi.org/10.1177/014920639301900209>

Scimago Country Rankings. (2020). [Scimagojr.com. https://www.scimagojr.com/countryrank.php](https://www.scimagojr.com/countryrank.php)

Serviceaide Acquires IT Service Management Leader, SunView Software. (2021, agosto 24). CISION PR Newswire. <https://www.prnewswire.com/news-releases/serviceaide-acquires-it-service-management-leader-sunview-software-301360703.html>

Serviceaide Expands Offerings and Global Customer Base with Acquisition of Wendia, a Leader in Enterprise Service Management. (2020, noviembre 18). ServiceAide. <https://serviceaide.com/serviceaide-expands-offerings-and-global-customer-base-with-acquisition-of-wendia-a-leader-in-enterprise-service-management/>

ServiceNow to Acquire Element AI - ServiceNow Press. (2020, noviembre 30). <https://www.servicenow.com/company/media/press-room/servicenow-to-acquire-element-ai.html>

ServiceNow to Acquire Lightstep - ServiceNow Press. (2021, mayo 10). <https://www.servicenow.com/company/media/press-room/servicenow-to-acquire-lightstep.html>

ServiceNow to Acquire Sweagle - ServiceNow Press. (2020, junio 22). ServiceNow. <https://www.servicenow.com/company/media/press-room/servicenow-to-acquire-sweagle.html>

Shetty, S., & Andes, K. (2021). Hype Cycle for ITSM, 2021. Gartner. <https://www.gartner.com/en/documents/4003887-hype-cycle-for-itsm-2021>

Shiff, L. (2021, noviembre 3). The Top Service Management (ITSM) Trends of 2022. Service Management Blog. <https://www.bmc.com/blogs/itsm-trends/>

Software as a Service: United States. (2021). In Statista. <https://www.statista.com/outlook/tmo/public-cloud/software-as-a-service/united-states>

Solberg, C. A. (1997). A Framework for Analysis of Strategy Development in Globalizing Markets. *Journal of International Marketing*, 5(1), 9–30. <https://www.jstor.org/stable/25048680>

SSA. (2021). Social Security Basic Facts. Social Security Administration. <https://www.ssa.gov/news/press/factsheets/basicfact-alt.pdf>

State of ITAM Report. (2021). Flexera. <https://info.flexera.com/ITAM-REPORT-State-of-IT-Asset-Management>

Statista. (2022, enero 4). Digital buyer penetration in the United States from 2017 to 2025. Statista. <https://www.statista.com/statistics/273958/digital-buyer-penetration-in-the-united-states/>

Suomala, J., Palokangas, L., Leminen, S., Westerlund, M., Heinonen, J., & Numminen, J. (2012). Neuromarketing: Understanding Customers' Subconscious Responses to Marketing. *Technology Innovation Management Review*, 2(12), 12–21. <https://doi.org/10.22215/timreview/634>

System Infrastructure Software - United States | Statista Market Forecast. (2021). Statista. <https://statista.com/outlook/tmo/software/system-infrastructure-software/united-states>

The British Council México - Cursos de inglés <https://britishcouncil.org.mx/ingles/cursos>

The Heritage Foundation. (2021). United States Economy: Population, GDP, Unemployment, Inflation, Spending. Heritage.org; Index of Economic Freedom. <https://www.heritage.org/index/country/unitedstates>

The World Bank. (2019). World Development Indicators. Worldbank.org. <https://datatopics.worldbank.org/world-development-indicators/>

U.S Bureau of Labor Statistics. (2021). Quarterly Census of Employment and Wages -- Data Files. Bls.gov. <https://www.bls.gov/cew/downloadable-data-files.htm>

U.S General Services Administration. Buy from MAS Information Technology. [www.gsa.gov](http://www.gsa.gov). <https://www.gsa.gov/technology/technology-purchasing-programs/mas-information-technology/buy-from-mas-information-technology>

U.S General Services Administration. SmartBUY Blanket Purchase Agreements. [www.gsa.gov](http://www.gsa.gov). <https://www.gsa.gov/technology/technology-purchasing-programs/smartbuy-blanket-purchase-agreements>

U.S. Bureau of Economic Analysis. (2021, diciembre 23). GDP by State | U.S. Bureau of Economic Analysis (BEA). [Bea.gov](http://bea.gov). <https://www.bea.gov/data/gdp/gdp-state>

U.S. Chamber of Commerce. (2020). 2020 International IP Index. In U.S. Chamber of Commerce. <https://www.uschamber.com/international/2020-international-ip-index>

van Bon, J. Helpdesk tools for ITIL & Service management | Listly List. Listly. <https://list.ly/list/Cy-helpdesk-tools-for-til-and-service-management>

Van Horne, J. C., & Wachowski Jr., J. M. (2010). Fundamentos de administración financiera (13ra ed.). Pearson Educación.

Vicencio Contreras, M. (2017). Plan de internalización de la Empresa Clever-Global a un nuevo mercado en Latinoamérica. Disponible en <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/147463>

Visa EB-3 - Visa para Profesionales y Trabajadores Calificados. Colombo & Hurd, PL. <https://www.colombohurd.com/es/tarjeta-de-residencia/visa-eb-3/>

Wikipedia Contributors. (2019a, febrero 8). United States Environmental Protection Agency. Wikipedia; Wikimedia Foundation. [https://en.wikipedia.org/wiki/United\\_States\\_Environmental\\_Protection\\_Agency](https://en.wikipedia.org/wiki/United_States_Environmental_Protection_Agency)

Wikipedia Contributors. (2019b, febrero 20). Human Development Index. Wikipedia; Wikimedia Foundation. [https://en.wikipedia.org/wiki/Human\\_Development\\_Index](https://en.wikipedia.org/wiki/Human_Development_Index)

Wikipedia Contributors. (2019c, noviembre 6). Corporate tax in the United States. Wikipedia; Wikimedia Foundation. [https://en.wikipedia.org/wiki/Corporate\\_tax\\_in\\_the\\_United\\_States](https://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_tax_in_the_United_States)

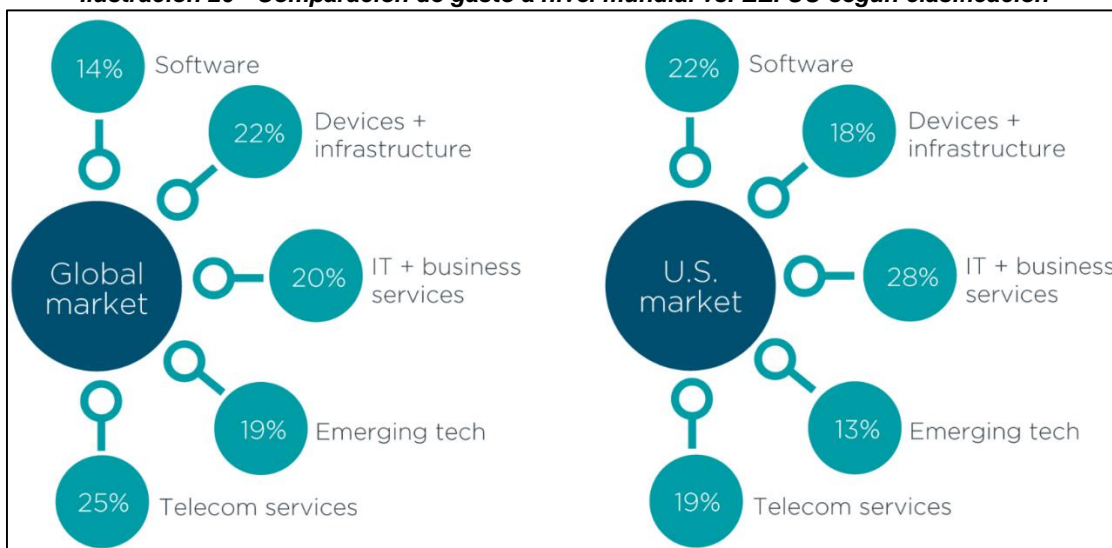
Woolcombe-Adams, T., de Konning, ir. T. C. M., & Coolen, J. (2018). Agile transformation of the (IT) operating model. KPMG (pp. 9–10). <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ch/pdf/agile-transformation-operating-model.pdf>

WTO | United States of America - Member information. (2019). Wto.org. [https://www.wto.org/english/thewto\\_e/countries\\_e/usa\\_e.htm](https://www.wto.org/english/thewto_e/countries_e/usa_e.htm)

## ANEXOS

### A. CLASIFICACIÓN DEL GASTO TI A NIVEL MUNDIAL Y EN EE. UU (2022)

Ilustración 20 - Comparación de gasto a nivel mundial vs. EE. UU según clasificación



Fuente: *IT Industry Outlook 2022*, CompTIA. Cifras proyectadas para el año 2022.

### B. GASTO TI EMPRESARIAL POR CATEGORÍA (2019 A 2025)

Tabla 30 - Evolución gasto TI empresarial según clasificación.

|  | 2019 | 2020  | 2021  | 2022  | 2023  | 2024  | 2025  | CAGR (%)<br>2020-2025 |
|--|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------------|
| <b>Sistemas de Data Center</b>               |      |       |       |       |       |       |       |                       |
| Gasto (\$B)                                  | 174  | 179   | 196   | 207   | 216   | 224   | 231   | 5,25%                 |
| Crecimiento anual (%)                        |      | 2,5%  | 9,7%  | 5,8%  | 4,0%  | 4,0%  | 3,0%  |                       |
| <b>Dispositivos (PCs, teléfonos móviles)</b> |      |       |       |       |       |       |       |                       |
| Gasto (\$B)                                  | 706  | 697   | 802   | 821   | 812   | 828   | 841   | 3,82%                 |
| Crecimiento anual (%)                        |      | -1,5% | 15,1% | 2,3%  | -1,0% | 1,9%  | 1,6%  |                       |
| <b>Software</b>                              |      |       |       |       |       |       |       |                       |
| Gasto (\$B)                                  | 485  | 529   | 601   | 670   | 750   | 837   | 930   | 11,95%                |
| Crecimiento anual (%)                        |      | 9,1%  | 13,6% | 11,5% | 12,0% | 11,5% | 11,2% |                       |
| <b>Servicios TI</b>                          |      |       |       |       |       |       |       |                       |
| Gasto (\$B)                                  | 1053 | 1071  | 1191  | 1294  | 1404  | 1524  | 1653  | 9,06%                 |
| Crecimiento anual (%)                        |      | 1,7%  | 11,2% | 8,6%  | 8,5%  | 8,5%  | 8,4%  |                       |
| <b>Servicios de Telecomunicaciones</b>       |      |       |       |       |       |       |       |                       |
| Gasto (\$B)                                  | 1418 | 1396  | 1451  | 1482  | 1512  | 1536  | 1555  | 2,18%                 |
| Crecimiento anual (%)                        |      | -1,5% | 3,9%  | 2,1%  | 2,0%  | 1,5%  | 1,3%  |                       |
| <b>Total TI Empresarial</b>                  |      |       |       |       |       |       |       |                       |
| Gasto (\$B)                                  | 3838 | 3872  | 4242  | 4474  | 4695  | 4948  | 5210  | 6,11%                 |
| Crecimiento anual (%)                        |      | 0,9%  | 9,5%  | 5,5%  | 4,9%  | 5,4%  | 5,3%  |                       |

Fuente: Elaboración propia con datos de Gartner. Periodo entre 2021 y 2025, basado en proyecciones.

## C. TAXONOMÍA DE SOFTWARE PARA EMPRESAS

La consultora Gartner propone la siguiente taxonomía bajo la cual se clasifican las diferentes aplicaciones de software para empresas<sup>49</sup>. A continuación se presenta la taxonomía junto con ejemplos de fabricantes de software según sus diferentes niveles.

1. **Software de aplicaciones para la empresa:** Soluciones cuyo propósito es el de soportar la resolución de situaciones que afectan a la organización en su conjunto. Se divide en:
  - a. **Analítica e Inteligencia de negocios:** Permite explorar de manera agregada grandes volúmenes de datos a través de diferentes fuentes dentro de la empresa, con el propósito de facilitar la toma de decisiones. Ejemplo: Tableau, Qlik, Microsoft Power BI.
  - b. **Gestión de relación con el cliente (CRM):** Proveen capacidades de gestión de marketing, ventas, servicio al cliente y comercio electrónico. Ejemplo: Microsoft Dynamics, Hubspot, Salesforce.
  - c. **Planeación de recursos empresariales (ERP):** Automatizan y soportan un rango de procesos de negocio administrativos y operacionales, como finanzas, recursos humanos, distribución y cadena de abastecimiento, entre otros. Ejemplo: Microsoft Business Central, SAP, Oracle.
  - d. **Servicios de contenido:** Permiten consumir contenido (texto, audio, video) alojado tanto dentro de la empresa como fuera de ella. Algunos casos de uso de estas aplicaciones son: gestión documental, procesos de *back-office* y gestión de la productividad. Ejemplos: Alfresco, IBM Content Manager, Microsoft 365.
  - e. **Email:** Para la comunicación y procesamiento de información a través de correo electrónico. Ejemplo: Google Suite, Microsoft Exchange, Microsoft 365.
  - f. **Gestión de proyectos y portafolios:** Soportan la selección, planeación y ejecución de una amplia variedad de paquetes de trabajo, incluyendo proyectos tradicionales; permitiendo reportar, monitorear e identificar el curso de acción dentro de proyectos que involucran a los colaboradores de la empresa. Ejemplo: Microsoft Project, Clarity PPM.
  - g. **Gestión de cadena de abastecimiento:** Soportan el proceso de creación y satisfacción de la demanda de bienes y servicios. Ejemplo: Oracle SCM, SAP SCM, Infor SCM.
  - h. **Otras aplicaciones para la empresa:** Ofimática (ej. Adobe Acrobat Reader, Microsoft Office, Google Suite), colaboración remota (ej. Zoom,

---

<sup>49</sup> Gupta, N., Da Silva, V., Roth, C. (2020). Market Definitions and Methodology: Software <https://www.gartner.com/en/documents/3987801/market-definitions-and-methodology-software>

Microsoft Teams, Google Meet), creación de contenido (ej. Adobe Photoshop, CorelDraw, Arcsoft Photostudio).

2. **Software de infraestructura para la empresa:** Apoyan la administración y gestión centralizada del parque tecnológico de la empresa. Agrupa las siguientes subclasificaciones:

a. **Desarrollo y gestión de aplicaciones:** Controlan el ciclo de vida del desarrollo de software a medida, desde las fases iniciales hasta su puesta en marcha dentro de la empresa. Ejemplo: Git, Jira, Microsoft Azure DevOps Server.

b. **Infraestructura y *Middleware* para aplicaciones:** Software que conecta otros programas y bases de datos, permitiendo la integración y comunicación entre diferentes aplicaciones de la empresa. Ejemplo: IBM Websphere, Oracle Weblogic, Red Hat JBoss EAP.

c. **Gestión de datos:** Almacenamiento y gestión de volúmenes de datos que son consumidos por las diferentes unidades de negocio (inventario, ventas, proveedores, clientes, etc...) a través de las aplicaciones de software para la empresa. Ejemplo: Microsoft SQL Server, Oracle, Sybase.

d. **Gestión de operaciones TI (ITOM<sup>50</sup>):** Representan todas las herramientas necesarias para administrar el provisionamiento, capacidad, disponibilidad y rendimiento de los recursos tecnológicos (*hardware*, software, redes). Se descompone en tres categorías:

i. **Análisis de rendimiento:** Facilitan el monitoreo del estado y *performance* del hardware y software de la empresa, para asegurar que es usado conforme a las necesidades de los usuarios y clientes. Ejemplo: Cisco AppDynamics, Dynatrace, Zabbix.

ii. **Automatización de despliegue:** Comprenden las aplicaciones que coordinan la creación y habilitación de recursos de cómputo a través de los diferentes ambientes (desarrollo, pruebas, producción). Ejemplo: Amazon Web Services, Jenkins, Microsoft Azure.

iii. **Gestión de experiencia:** Permiten la gestión de la percepción de los usuarios sobre la TI de la empresa, en base a la experiencia de usuario con los elementos del parque tecnológico. Dentro de esta subclasificación se encuentran los softwares de:

1. **Gestión de activos TI (ITAM<sup>51</sup>):** Control preciso del ciclo de vida de los costos y riesgos en los elementos del parque tecnológico, para maximizar el valor al negocio que entrega TI. Ejemplo: BMC Atrium, Proactivanet, ServiceNow.

---

<sup>50</sup> IT Operations Management

<sup>51</sup> IT Asset Management

2. **Gestión de activos de software (SAM<sup>52</sup>):** Automatizan las tareas requeridas para mantener cumplimiento con las licencias de software, para controlar su gasto. Ejemplo: Snow License Manager, Flexera, ServiceNow.
  3. **Gestión financiera de TI (ITFM<sup>53</sup>):** Proveen el análisis detallado del costo y consumo requerido por TI para la operación del negocio; mejorando la toma de decisiones financieras en TI al proveer múltiples vistas del costo total de la tecnología. Ejemplo: Apptio, USU, ServiceNow.
  4. **Gestión de servicios TI (ITSM<sup>54</sup>):** Facilitan las tareas y flujos de trabajo asociados a la gestión y entrega de servicios TI de calidad. Ejemplo: BMC Remedy, Proactivanet, ServiceNow.
- e. **Sistemas operativos:** Software básico que se ejecuta en PCs, servidores y dispositivos móviles; gestiona los recursos de cómputo a través de tareas como el control de memoria, periféricos y almacenamiento. Ejemplo: Apple MacOS, Linux, Microsoft Windows.
  - f. **Seguridad:** A través del establecimiento de políticas, procesos y roles, permite proteger los activos físicos y lógicos de una empresa. Ejemplo: McAfee, Microsoft Forefront, Symantec.
  - g. **Gestión de almacenamiento:** Incluye todas las aplicaciones de valor agregado que permiten gestionar y proteger los dispositivos de almacenamiento de información. Ejemplo: Arcserve Backup, NetApp ONTAP System Manager, HPE Data Protector.
  - h. **Gestión de infraestructura de virtualización:** Productos que permiten crear entornos virtuales sobre los recursos físicos de cómputo, particularmente sobre servidores. Ejemplo: Citrix, Microsoft Hyper-V, VMWare.
  - i. **Otras aplicaciones de infraestructura:** Control remoto (Ej. Proactivanet, Teamviewer, VNC), gestión de parches de software (Ej. Ivanti, ManageEngine, Proactivanet), distribución de software (Microsoft SCCM, ManageEngine, Proactivanet).

Si bien ningún fabricante de software está presente en todas las categorías previamente descritas, el principal proveedor de software para empresas es Microsoft, creadora del sistema operativo Windows (instalado en el 71,6% de los equipos de cómputo a nivel mundial<sup>55</sup> -a diciembre de 2020- y creador de la *suite* de ofimática *Office*).

---

<sup>52</sup> Software Asset Management

<sup>53</sup> IT Financial Management

<sup>54</sup> IT Service Management

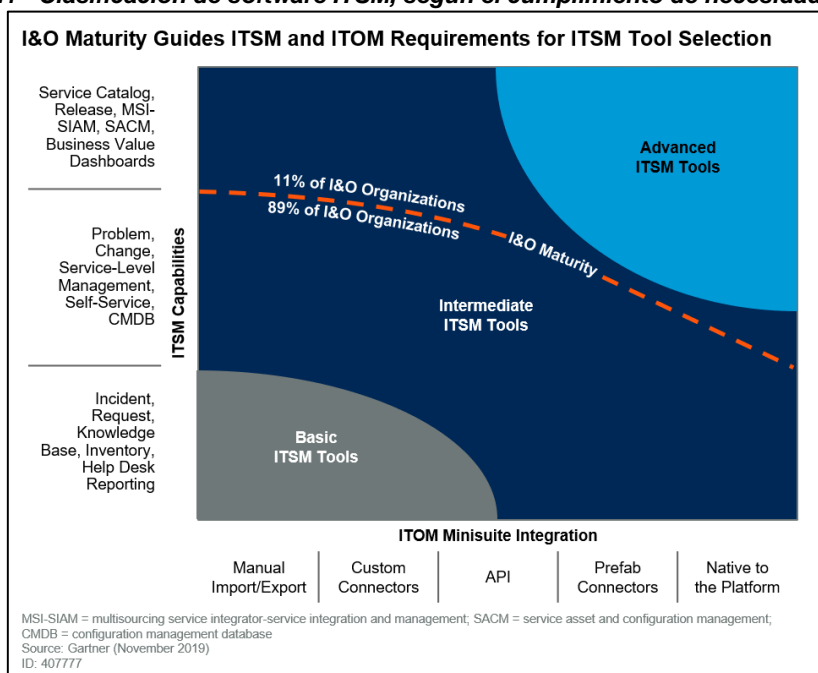
<sup>55</sup> Market share held by the leading computer (desktop/tablet/console) operating systems worldwide. Statista, 2022

## D. CLASIFICACIÓN DE PROVEEDORES DE SOFTWARE ITSM

**Criterio 1: Cumplimiento con las necesidades del cliente**, en cuanto a la gestión de los diferentes procesos ITSM, así como con la capacidad de integrarse con otras tecnologías de Gestión de Operaciones TI (ITOM). Gartner define tres niveles, que son representados gráficamente en la ilustración 21:

1. **Básico:** Permiten la gestión de tickets como incidentes, requerimientos y cambios; así como capacidades limitadas de integración con soluciones de ITOM.
2. **Intermedio:** Amplían el espectro básico de ITSM, incorporando procesos como la gestión de problemas, de niveles de servicio y de configuración, entre otros. Proveen de forma nativa funcionalidades de ITOM o se integran con soluciones de la misma naturaleza, disponibles en el mercado.
3. **Avanzado:** Ofrecen un portafolio completo de capacidades ITSM, como la gestión avanzada de flujos de trabajo (basada en notación BPMN<sup>56</sup> o similar), inteligencia artificial, analítica de datos y capacidades de colaboración omni-canal (ej. chatbot, redes sociales, plataformas de mensajería). Incorporan nativamente todas las funciones de las soluciones ITOM y/o se integran con los líderes en su clase.

**Ilustración 21 - Clasificación de software ITSM, según el cumplimiento de necesidades del cliente**



**Fuente: 6 Smart Steps for ITSM Tool Selection Success (Gartner, 2019)**

El establecimiento de los niveles de clasificación antes mencionados (que no se asocian directamente a un proveedor, sino a cómo debe categorizarse) guarda directa relación con el nivel de madurez de la empresa cliente para adoptar dentro de su área de TI los procesos que luego serán automatizados con las herramientas de software ITSM. Según el informe *6 Smart Steps for ITSM Tool Selection Success* elaborado por Gartner

<sup>56</sup> *Business Process Model and Notation*



(el cual introduce la categorización antes descrita), el 89% de las empresas a nivel mundial es considerada como de “baja madurez” en cuanto a la gestión de servicios TI:

- Un 23,7% de las organizaciones es catalogada como “reactiva”. Al no contar con prácticas y procesos definidos para gestionar las diferentes atenciones TI que reportan los usuarios, responden de forma no planificada (*ad-hoc*) y en función del conocimiento o experiencia del personal técnico. A consecuencia de lo anterior, no es posible establecer un nivel predecible del rendimiento de los servicios TI y por ende, los usuarios no confían en el área de tecnología. Para las empresas en este nivel (cuya cultura organizacional en TI se enfoca en “apagar los incendios a medida que aparecen”), se recomienda comenzar a adoptar los procesos ITSM acompañados de soluciones del nivel Básico.
- El 66,1% de las empresas está en una posición de “concientización” en cuanto a la adopción de ITSM. Observan las prácticas que utiliza el mercado (ej. ITIL®, ISO 20000) y desea formalizarlas de cara a sus colaboradores, clientes y proveedores, con apoyo recomendado de las herramientas ITSM del nivel Intermedio.

**Criterio 2: Estrategia y posicionamiento.** Se analiza la viabilidad de los proveedores de software ITSM y su fortaleza competitiva en el mercado, sin evaluar en detalle los productos y servicios que ofrecen ni de su funcionamiento. Gartner clasifica a los fabricantes que cumplen con ciertos criterios de presencia global y volumen de facturación en un “Cuadrante Mágico”<sup>57</sup> (representado en la ilustración 22) que agrupa a 11 proveedores según la habilidad que tienen para ejecutar su estrategia y qué tan completa es la visión de ITSM que plasman en el mercado a través de su oferta de valor<sup>58</sup>:

1. **Líderes:** Han ejecutado bien su estrategia y han logrado posicionarse como proveedores de software ITSM reconocidos, contando con participación significativa de mercado. Poseen una visión clara de los desafíos de las áreas de infraestructura y operaciones de TI, lo que se representa en capacidades de producto, ventas y marketing que son aceptadas por los clientes.
2. **Visionarios:** Quienes entienden hacia donde se dirige el mercado o cuentan con una visión disruptiva que potencialmente pueda cambiar sus reglas, pero que aún no es ejecutada de buena forma. Sin embargo, los visionarios cuentan con un mensaje diferente y una estrategia de producto que contribuye a la “creación de necesidades” en los potenciales compradores, impulsando tecnologías disruptivas como los chatbots basados en inteligencia artificial.
3. **Retadores:** Aquellos proveedores que han ejecutado bien su visión de la ITSM y lo demuestran con un crecimiento sostenido en el mercado, un buen nivel de concientización de las empresas cliente y un compromiso sostenido en innovar en los productos y servicios que ofrecen, pero que no son vistos en general como los

---

<sup>57</sup> Doheny, R., Andes, K., & Matchett, C. (2021). Gartner Magic Quadrant for IT Service Management Tools. Gartner. <https://www.gartner.com/en/documents/4005269/magic-quadrant-for-it-service-management-tools>

<sup>58</sup> Si bien existen otros esquemas de clasificación basados en estrategia y posicionamiento (como *Forrester Wave: Enterprise Service Management* e *IDC Marketscape Worldwide IT Service Management*), el cuadrante mágico de Gartner es el más utilizado por las empresas cliente dentro del proceso de selección de software ITSM.

que están “liderando el mercado” porque se centran en segmentos específicos y/o porque no demuestran una comprensión de la dirección de la industria.

4. **Especializados (nicho):** Poseen fortalezas en áreas específicas de la ITSM y sus productos responden a casos de uso particulares, pero no han invertido lo necesario para demostrar que cuentan con una visión completa de la industria, de las necesidades a satisfacer y de su habilidad para ejecutar su estrategia. Se enfocan en segmentos más acotados del mercado (ejemplo, empresas medianas y pequeñas) o están en vías de escalar hacia otros segmentos.

**Ilustración 22 - Cuadrante Mágico de proveedores de software ITSM**



Fuente: Magic Quadrant for IT Service Management Tools (Gartner, 2021)

Dentro del cuadrante, destacan *ServiceNow*, *BMC Software* e *Ivanti*, quienes representan más del 65% de la participación de mercado en el año 2020. *ServiceNow* da cuenta de más del 40% del volumen de todas las ventas de la industria y ha sido el líder en facturación global de los últimos 5 años, totalizando ingresos por \$4.286 millones de dólares al final del ejercicio 2020<sup>59</sup> y doblando la participación de *BMC Software*, el histórico dominador en sectores como la banca, servicios financieros y minería.

**Criterio 3: Cumplimiento de procesos.** Mediante una auditoría exhaustiva de los módulos del software, se acredita que éste cumple con las definiciones y requisitos establecidos en los procesos de ITSM. Ejemplo, esquemas de certificación *Axelos ITIL® Software Scheme*<sup>60</sup> y *PinkVerify Certified ITIL® Toolset*<sup>61</sup>; los que otorgan a los fabricantes un sello de cumplimiento por cada proceso acreditado en su producto.

<sup>59</sup> ServiceNow Reports Fourth Quarter and Full-Year 2020 Financial Results. (2021, enero 27). ServiceNow. <https://www.servicenow.com/company/media/press-room/servicenow-fourth-quarter-full-year-2020-financial-results.html>

<sup>60</sup> Endorsed Software Tools | Axelos. Axelos. <https://www.axelos.com/for-organizations/itil-software-scheme/endorsed-software-tools>

<sup>61</sup> PinkVERIFY™ - Verified 2011 ITSM Toolsets - Pink Elephant. Pink Elephant. <https://www.pinkelephant.com/en-us/pinkverify/pinkverifytoolsets>

**Criterio 4: Evaluación de los clientes.** A través de opiniones de empresas que han utilizado determinado software ITSM, se emite un juicio del valor que estas les han aportado. Si bien existen sitios Web donde se pueden crear estas evaluaciones de clientes (ej. Capterra, G2Crowd, PCMagazine entre otros), *Gartner Peer Insights* es el más utilizado y con mayor confianza entre las empresas clientes, ya que las opiniones emitidas son revisadas y aprobadas antes de su publicación.

## E. FACTORES QUE AFECTAN LA CLASIFICACIÓN DE SOFTWARE ITAM

1. **Ampliación del alcance de la gestión del activo TI:** En la última década ha aumentado la concientización de las empresas sobre la información que se almacena y transmite a través de los elementos tecnológicos, por lo que se considera a la seguridad de la información como un elemento más a tomar en cuenta en cualquier activo y no como un aspecto independiente. Esto ha llevado al mercado a ofrecer soluciones que no sólo realizan las funciones de ITAM mencionadas sino otras propias de seguridad de la información (ej. auditoría de permisos de los usuarios, prevención de pérdida de datos, bloqueo de los dispositivos, entre otras). Ante esta tendencia, las consultoras de mercado tecnológico como Gartner, Forrester e IDC han creado una nueva categoría de software denominada *Unified Endpoint Management*, cuyo enfoque está en la administración centralizada de todos los aspectos relativos a los activos TI, a través de las siguientes funciones:
  - Inventario automático del parque tecnológico (hardware y software)
  - Administración de los dispositivos móviles
  - Instalación y actualización automática del sistema operativo y de programas de uso común (Ofimática, Lectores de PDF, entre otros)
  - Control remoto
  - Gestión de licencias de software
  - Gestión de la seguridad de la información
  - Auto remediación del parque TI, ante fallas en su funcionamiento
2. **Transición hacia los activos TI “como servicio”:** Con la emergencia de la computación en la nube, las organizaciones están cambiando desde el modelo tradicional de compra de activos TI (principalmente en Data Center) hacia un modelo de suscripción de la infraestructura TI (servidores, redes de comunicaciones, energía, clima) donde la empresa cliente paga por uso en vez de ser dueño de ella. Este modelo se representa tanto en la contratación de infraestructura de nube pública (a proveedores globales como Amazon, Microsoft

y Google) como nube privada (a proveedores locales y regionales como Entel, Sonda, Tivit, entre otros).

En el caso de los activos TI de usuario final (como PCs, servidores y dispositivos móviles), el aumento de los servicios de *leasing* de estos equipos (que incluye servicios de apoyo como el soporte técnico asociado y la propia gestión de activos) también contribuye a que las organizaciones dejen de pensar en los equipos TI como algo de su propiedad donde deban preocuparse de su administración, ya que lo delegan a proveedores como los mencionados.

- 3. Control de costos del software y de la nube:** A consecuencia del punto anterior y producto que las organizaciones cada vez son menos dueñas de los activos TI que utilizan sino que los utilizan bajo modelos de suscripción, ha aumentado el interés en llevar el control presupuestario tanto del software que se utiliza en los equipos de usuario final (ej. Office 365, Adobe Photoshop, soluciones de videoconferencia) como de la infraestructura de nube que soporta las aplicaciones del negocio. Ya que a diferencia del gasto en CAPEX<sup>62</sup> (donde se realiza una gran inversión al comienzo del periodo y se puede recuperar parte de ella al término de su vida útil), el gasto en OPEX es más difícil de planificar por cuanto el uso de los activos TI varía en función de la demanda de cada organización. En el caso del software empresarial de aplicaciones, el interés en controlar su uso ha aumentado también para evitar multas por parte de los fabricantes (principalmente Microsoft, Oracle y Adobe) debido a uso no autorizado.

## F. ALTERNATIVAS A LAS SOLUCIONES ITSM E ITAM

- 1. Trabajo manual:** En base a la experiencia del equipo comercial de ESPIRAL MS, la principal alternativa a las herramientas de software empresarial de ITSM e ITAM es el trabajo manual, soportado por herramientas de ofimática como Microsoft Office y clientes de correo electrónico. Esta opción se evidencia principalmente en pequeñas y medianas empresas, sobre todo en aquellas de menos de 500 empleados.

La información sobre los servicios y activos TI de la organización se lleva en planillas de cálculo, las cuales dependen fuertemente del esfuerzo de los empleados para mantenerlas al día. De forma análoga, la información no está centralizada y se difunde a través de correo electrónico.

Otras labores propias de la gestión de activos TI, como la distribución de software se realizan de forma manual (un equipo a la vez), lo cual implica una mayor dedicación del personal TI a este tipo de actividades.

- 2. Software a la medida:** La empresa cliente desarrolla por su cuenta soluciones de software que realicen las funciones de *software* comercial de ITSM e ITAM (como

---

<sup>62</sup> Gasto de capital o *Capital Expenditure*

Proactivanet) y designa para ello a personal propio (ej. programadores de software).

Esta aproximación genera varios costos adicionales: dedicación del personal TI a tareas ajenas al core del negocio, adquirir conocimientos altamente especializados (ej. lenguajes de programación), dependencia excesiva del personal desarrollador (quien ha creado el software), lentitud para apropiarse las nuevas tendencias del desarrollo de software, entre otros.

Esta opción se presenta en empresas públicas y en organizaciones privadas de sectores productivos con baja dependencia de TI, quienes reinventan la rueda al construir desde cero aplicaciones de software que ya existen en el mercado.

- 3. Outsourcing de procesos ITSM e ITAM:** Donde las empresas proveedoras de los servicios proveen sus propias soluciones de software para tales funciones. En este escenario, las empresas cliente no están interesadas en utilizar estas tecnologías por su cuenta, sino delegarlas a un tercero especializado quien se encarga de su instalación, mantención y mejora continua. Esta alternativa se encuentra presente en grandes corporaciones, quienes externalizan funciones tecnológicas en integradores de servicios TI como por ejemplo Sonda, Adexus, Everis, Accenture, entre otras.

## G. OFICINAS DE ESPIRAL MS

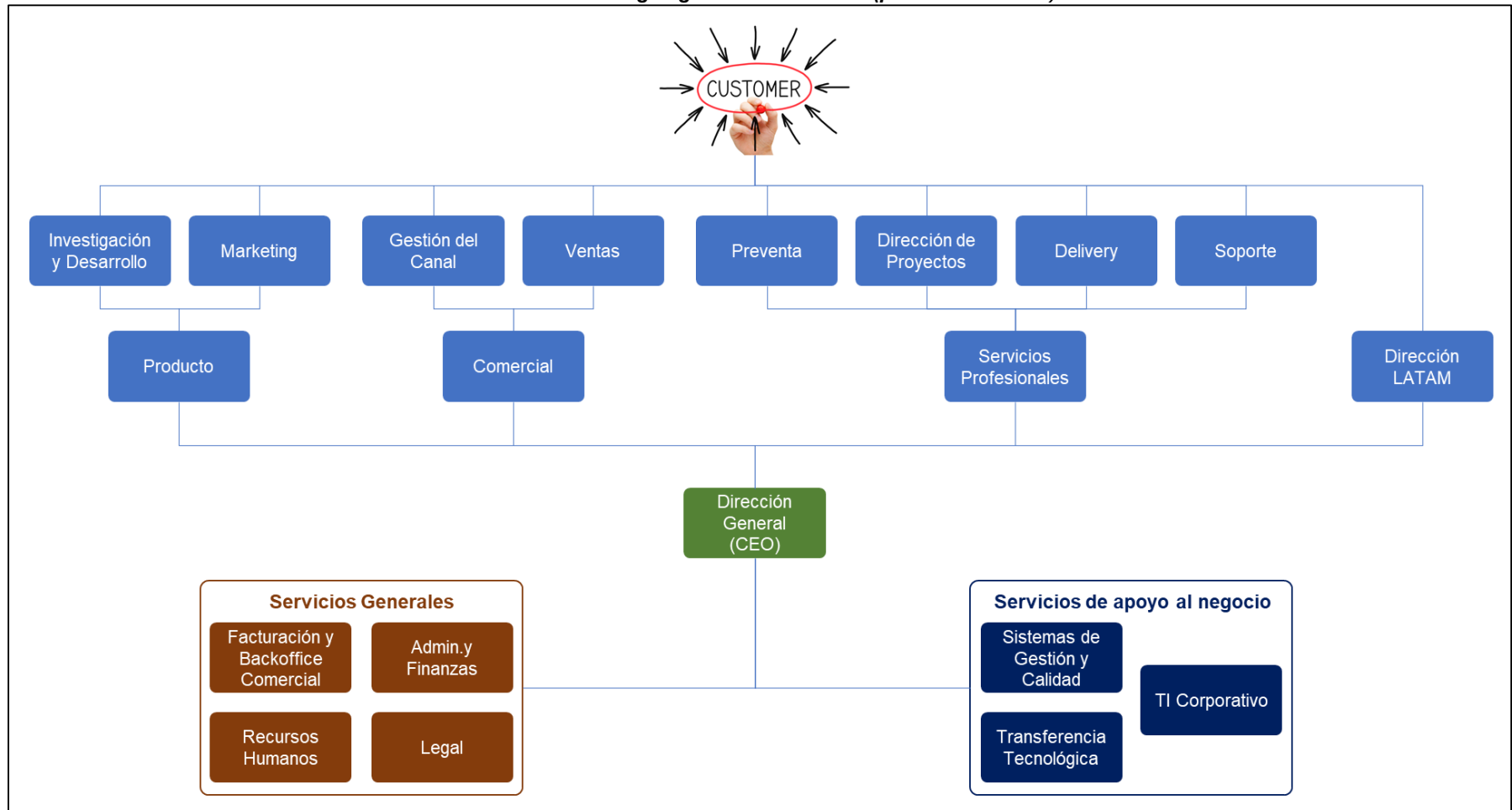
*Ilustración 23 - Mapa de oficinas ESPIRAL MS*



Fuente: Elaboración propia, con datos del sitio Web de Espiral MS ([www.espiralms.com](http://www.espiralms.com))

## H. ORGANIGRAMA DE ESPIRAL MS (PROACTIVANET)

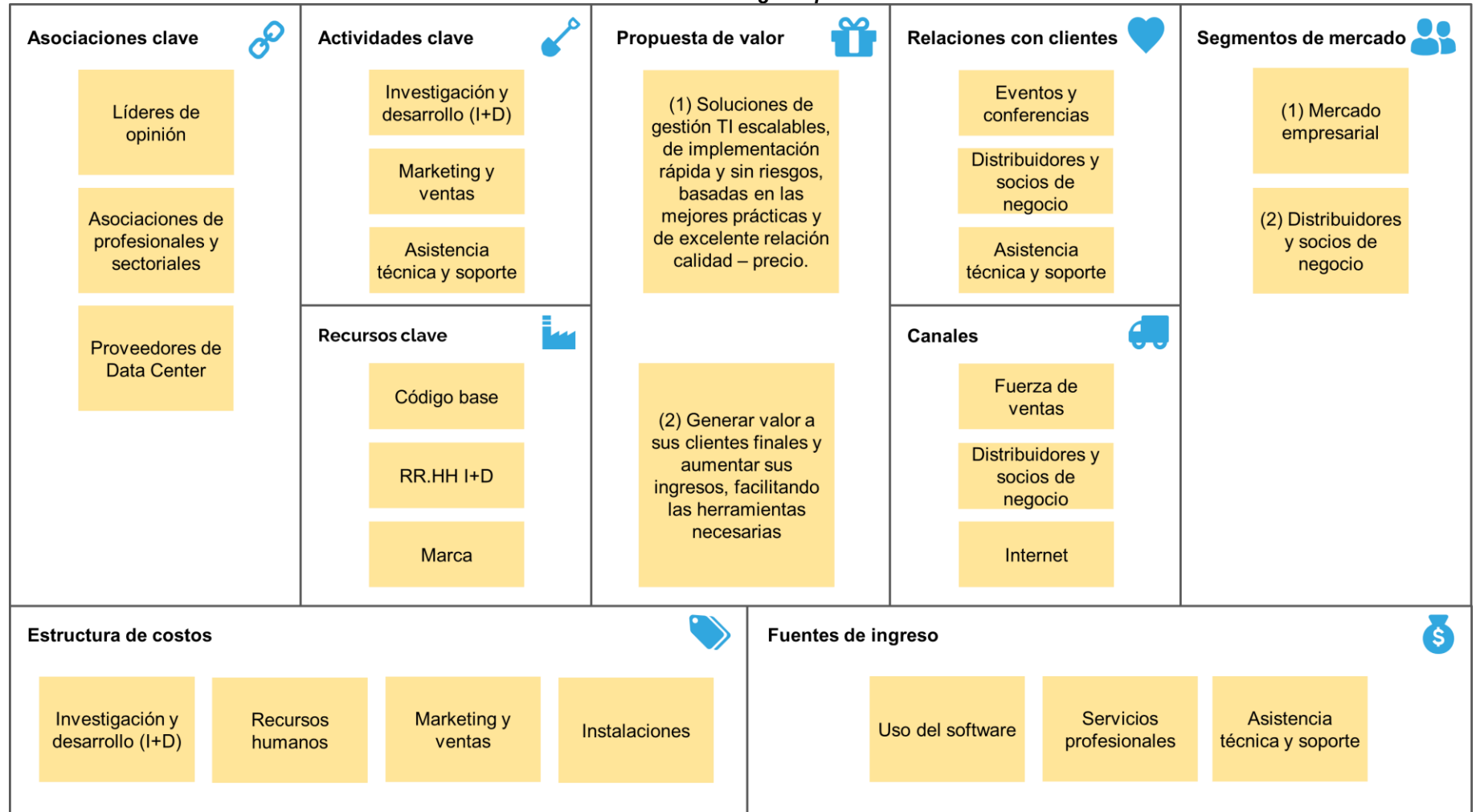
Ilustración 24 - Organigrama ESPIRAL MS (para Proactivanet)



Fuente: Elaboración propia, a partir de información entregada por la empresa

## I. MODELO DE NEGOCIO

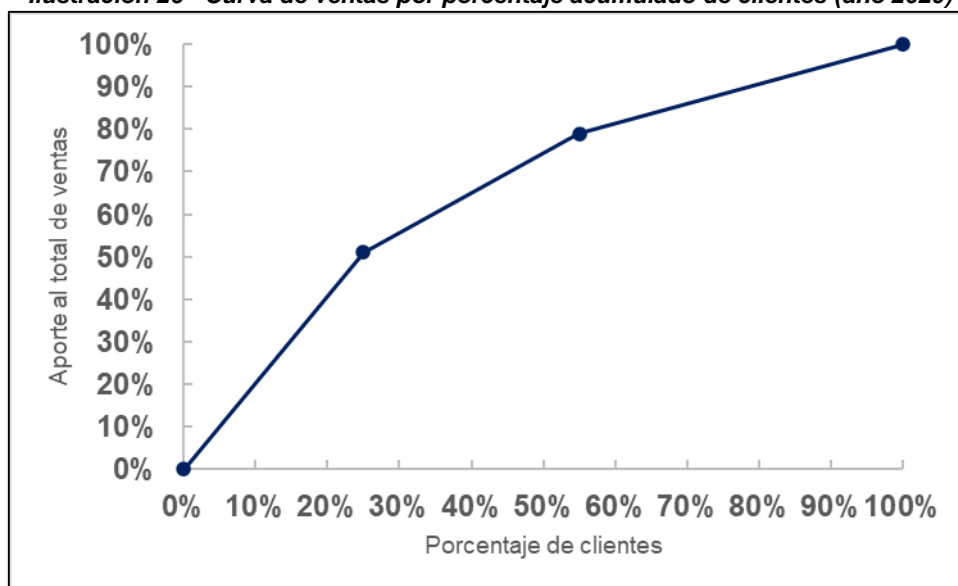
Ilustración 25 - Modelo de negocio para *ESPIRAL MS*



Fuente: Elaboración propia

## J. CURVA ABC (VENTAS POR CLIENTES)

Ilustración 26 - Curva de ventas por porcentaje acumulado de clientes (año 2020)



Fuente: Elaboración propia, basada en ingresos percibidos en 2020.

## K. APRENDIZAJE DE EXPERIENCIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

En base a una entrevista realizada al gerente general de Proactivanet para la región Cono Sur (Argentina, Bolivia, Chile, Paraguay y Uruguay), los siguientes aspectos deben ser tomados en cuenta para replicar exitosamente la entrada a otros territorios:

1. **Proceso repetible:** Para evaluar y seleccionar los próximos países a los cuales ingresar, donde a través de él se pueda calibrar correctamente las expectativas a esperar y determinar el potencial de cada mercado. A modo de ejemplo, la decisión de ingresar a un determinado país se fundamentaba fuertemente en el juicio de la dirección comercial, quienes en base a visitas de descubrimiento (realizando reuniones con prospectos de clientes y con distribuidores de software reconocidos en el mercado local) concluían sobre la entrada de Proactivanet, careciendo del análisis cuantitativo que pueden entregar datos como el tamaño del potencial mercado, cómo la competencia se reparte a los clientes o el nivel la preparación tecnológica de estos últimos.
2. **Certeza política, legal y económica:** Países cuya estructura política provee un marco de confianza en el cual se desarrollen las actividades productivas, soportado por leyes respetadas ampliamente por la sociedad y con adherencia a los convenios internacionales, contribuyen a que la empresa se proyecte a largo plazo en el nuevo mercado. La estabilidad de la moneda también influye en el país a elegir; la matriz realiza las transacciones con las oficinas locales en euros.
3. **Facilidades para la instalación:** En aspectos como la constitución de una razón social (cuando se decide abrir oficina local), el registro en las entidades tributarias, apertura de cuenta bancaria, autorización para la venta a sector público.



4. **Tratados de libre comercio:** En la medida que el país de destino no sólo tenga acuerdos comerciales vinculantes con España, sino que además habilite a la empresa a poder exportar desde el nuevo mercado a geografías cercanas, reduce la carga tributaria y agiliza el proceso de venta hacia los clientes. Es el caso de la oficina de ESPIRAL MS en Chile, desde la cual se factura la venta de Proactivanet a países vecinos como Bolivia; permitiendo el no pago de aranceles, lo que no es posible si se facturara desde otros países cercanos como Argentina.
5. **Adaptación cultural:** Tanto en la forma de hacer negocios como en aspectos operativos (ej. coordinación del personal) se debe tomar en cuenta las diferencias y rasgos de la cultura española y del país a ingresar. Por ejemplo, el equipo de Desarrollo de Proactivanet (ubicado en Gijón) realiza sus funciones en horario local, por lo que desde el punto de vista de los países de LATAM sólo se puede concertar reuniones con ellos en la tarde de España (mañana de Latino América, dada la diferencia horaria). Otro caso se da en la asignación de tiempos para reuniones. Salvo casos puntuales, la puesta en marcha de Proactivanet en los clientes de España se realiza de forma remota; mientras que en LATAM se realiza de forma presencial por solicitud expresa de los clientes (lo que implica tiempos de desplazamiento dentro de la jornada laboral y que en países como México y Perú pueden llegar a las 2 horas, dentro de sus respectivas capitales).
6. **Personal calificado y con redes de contacto:** Sobre todo en el área Comercial, que sea capaz de dar visibilidad a Proactivanet en el nuevo territorio, con conocimiento de herramientas de gestión TI, experiencia en venta consultiva y principalmente, con vínculos tanto a nivel de los potenciales clientes (ej. Gerente General, Gerente de Informática) como de los distribuidores interesados (ej. mayoristas de licencias de software, integradores de servicios tecnológicos).
7. **Canales:** Identificar a los potenciales *partners* más importantes del nuevo mercado e intentar cerrar alianzas incluso antes del iniciar la operación, en vez de llegar a distribuidores más pequeños (que si bien pueden parecer más interesados en Proactivanet, no tienen la escala para crecer y liderar en su propio mercado).

## L. RESULTADOS DETALLADOS – EXPORT READINESS ASSESSMENT

**A1: Are you an established presence in your industry in the domestic market?**

**STRONG (Well known):** Your company is already well known within your industry, at least domestically. This is a valuable asset in exporting, because foreign buyers need to feel that they can count on their suppliers to "be there" over the long haul. The visibility and acceptance you have achieved in your industry suggests that you are a "safer bet" in this regard than lesser-known, less-tested companies. Foreign buyers can reasonably presume from your track record that you have been around long enough, or have performed well enough, to be considered stable, reliable, and experienced in filling orders, servicing the product, and managing inventory and costs.

**A2. How extensive is your current domestic sales outreach?**

**VERY STRONG (Large national customer base):** Your product is sold nationwide to a large customer base, not just in certain localized regions. Your broad-based sales exposure nationally gives you an advantage over more locally oriented firms and makes you more likely to succeed as an exporter. For one reason, it suggests that your product has widespread market appeal, at least domestically. This also makes it more likely that foreign buyers will have heard of your product and will require less promotion on your part to stimulate their initial awareness and interest. Also, by selling to a broad sales base domestically, you face more diverse and intense competition, including from foreigners selling in the domestic market. Such exposure will better prepare you to compete against these same and other producers when you sell abroad. In addition, selling nationwide often requires use of long-distance administrative, distribution and promotional techniques also needed to export successfully. Your familiarity with these techniques will make your transition to an export mode that much easier. Thereafter, you might begin testing your export market appeal in a few selected countries, either on your own or by working through a domestic export intermediary.

### **A3. How do you sell and distribute your products in the domestic market?**

**VERY STRONG (Combination of own sales force and regional distributors):** If you're already selling to a large nationwide customer base, exporting is a logical next step. You're already familiar with long-distance administrative, distribution and promotional techniques of the types used in exporting. You've already shown you can succeed throughout the domestic market, where you're already competing against foreign imports as well domestic products. This is the same competition you'd likely face in almost any export market. National exposure has also made you more visible to potential foreign buyers visiting or operating domestically. If you're only selling locally or regionally now, you're best off broadening your domestic sales base before you try exporting. This will ease the transition. It will increase your exposure to customers, competition, and long-distance marketing techniques. Thereafter, you might begin testing your export market appeal in a few selected countries, either on your own or by working through a domestic export intermediary.

Your product is sold nationwide to a large customer base, not just in certain localized regions. Your broad-based sales exposure nationally gives you an advantage over more locally oriented firms and makes you more likely to succeed as an exporter. For one reason, it suggests that your product has widespread market appeal, at least domestically. This also makes it more likely that foreign buyers will have heard of your product and will require less promotion on your part to stimulate their initial awareness and interest. Also, by selling to a broad sales base domestically, you face more diverse and intense competition, including from foreigners selling in the domestic market. Such exposure will better prepare you to compete against these same and other producers when you sell abroad. In addition, selling nationwide often requires use of long-distance administrative, distribution and promotional techniques also needed to export successfully. Your familiarity with these techniques will make your transition to an export mode that much easier. Thereafter, you might begin testing your export market appeal in a few selected countries, either on your own or by working through a domestic export intermediary.

**A4. Do you customarily conduct market research and planning for your domestic operations?**

**NEUTRAL (Sometimes):** Your company sometimes conducts market research and planning for your domestic operations. This could cause problems in exporting. Systematic market planning is essential to exporting. As the old adage goes, unsuccessful companies don't "plan to fail, they fail to plan." Aggressive and successful companies collect and use information to achieve an edge over the competition and to set realistic goals, budgets, strategies, and timetables for future effort. Analysis and planning are even more critical overseas and can be instrumental in avoiding costly mistakes. You can't assume that what's worked for you domestically will work overseas. Exporters encounter different income levels and demand cycles abroad; different languages, cultures, and environments; different laws and regulations; different ways of doing business; and different risks (e.g., foreign exchange fluctuations, civil strife, nationalization, etc.). Long-term success in exporting requires an awareness of these differences, an accurate assessment of the resulting potentials and pitfalls, and a strategy to deal with them in each target market. A "seat of the pants" approach runs a high risk of failure. Since you already do some research and planning, you're already familiar with the principles and methodology. You could fairly easily apply these same skills to develop an export "game plan" to steer you in the right direction and keep you on track. Help is available if you need it, and costs need not be high.

**A5. To what extent do you advertise and promote your products in the domestic market?**

**NEUTRAL (Modestly):** Your company is not very aggressive in its domestic advertising and promotion. Unless your product essentially sells itself, or you're willing to promote more aggressively overseas, a low-promotion strategy could hamper you in exporting. It suggests that you see limited value in market promotion or can't afford to invest much in it to protect or advance your market position. Although export promotion can be tailored to fit your budget, the more you do, the more results you'll likely see. When you export, you're competing not only against potentially better-known exporters from your own country, but also against domestic and third-country competitors vying for the same target market. They might offer price discounts or liberal credit, improve their product, "pull strings," or take other steps to counter your presence. You'll have to contend with them while you're also trying to gain more market recognition for yourself. Since foreign buyers can't be presumed to already know or want your product, you'll have to educate, impress, and motivate them. Thus, if anything, you'll probably need to promote even more aggressively abroad than you do domestically.

Most countries have adequate media and can support any of the methods that would normally apply to your products, including direct mail, telemarketing, press releases, paid ads, trade shows, sales trips, Internet directories and Web pages, and e-mail. However, some techniques may work better than others in particular markets. Costs could also affect your approach. Certain techniques clearly cost more if done from afar, such as direct mail, telemarketing, and business travel. These techniques might best be carried out by your overseas reps, possibly on a cost-sharing basis. If your promotion budget is limited, there are low-cost ways to market and promote abroad.

**A6. Do any of your current managers or staff have export marketing or sales experience?**

**NEUTRAL (Some experience):** Your company already has managers or staff somewhat familiar with export procedures or more generally with foreign markets, customs, or languages. Having in-house experience of this kind is critical, particularly if you intend to do your own exporting, rather than export through an already experienced domestic intermediary. There are key differences between domestic and foreign selling which must be understood and accommodated. Procedurally, these include different payment terms and methods; different currencies; and different documentary requirements for invoicing, packing, labeling, shipping, etc. More critical still are the vast differences in language and culture among and even within countries. What is customary, appealing, or innocuous in the domestic market might well be misunderstood or offensive elsewhere. Even experienced multinational companies have made mistakes in this environment. To avoid costly blunders, you should have at least one experienced, "in-house" person assigned to the export function or at least generally familiar with the procedural, financial and marketing aspects of exporting. This staff person, either hired or trained, would draw on banks, freight forwarders and other outside specialists as needed. It's also wise to invest in continual training for new as well as experienced staff.

**A7. Has your company received any unsolicited inquiries from foreign firms?**

**STRONG (Many):** Your company has received many unsolicited inquiries from foreign firms. That is an excellent sign. Unsolicited inquiries are tangible proof that potential overseas customers have at least heard about your company, no doubt favorably, and that they either want to know more about it or are already convinced that your products fit the bill. Although some foreign inquiries may well be "fishing expeditions", many are serious expressions of interest from firms seeking new or better products. They represent immediate or potential "money in the bank" for you, and deserve your prompt, solicitous response, even if you're not currently able to export the product. If you'd like to receive even more overseas leads, try articles or ads in industry journals with international circulation. Consider exhibiting at a major domestic trade show known to attract foreign buyers. For direct overseas exposure, the Internet is a low-cost option and may well trigger an avalanche of unsolicited orders or inquiries. Increasingly, companies are creating their own Web sites to promote their products. You can also gain worldwide Internet exposure through Internet export directories or by posting your own sell offer in Internet trade lead systems.

**A8. Could you promptly fill any new export orders from present inventory or other sources?**

**STRONG (Many):** Your company could easily and promptly fill new export orders from present inventory or other sources. This puts you in an enviable position. It means you can quickly and aggressively seek out new export business without fear of production backlogs or delivery delays that could alienate your customers, both new and old. Foreign buyers are no less anxious than domestic buyers to get what they need when they need it. Your ability to produce and deliver promptly will constantly be on trial, and you are well positioned to meet that test.

Exporters should be able to respond promptly to any new orders they receive. Foreign buyers typically can buy from various sources, and if you can't fill the order when they want it, they'll usually find someone else who can. You don't want to start or impair a relationship with delays and apologies. If you have idle plant capacity, you're probably in a good position to fill any new orders. You may already have inventory on hand, or you could increase production fairly quickly without needing more workers, materials or equipment. With that flexibility, you can go after new export business as aggressively as you wish. However, if prompt delivery is a problem, you're better off not soliciting new export business until you're better able to respond. One option is to start slowly and selectively. If the response warrants, you could begin an orderly expansion to meet the combined domestic and foreign demand.

**A9. How would you handle any new or additional export business within your organization?**

**VERY WEAK (Assign to current staff):** Your company will assign any new or additional export business to your existing staff. Unless you already have staff with the necessary expertise, you run a high risk of a costly false start. Exporting will create added and more specialized work for the company, particularly as new inquiries and orders begin to flow in. Foreign customers have little tolerance for errors, bottlenecks, backlogs, or delays that can create complications and add to their costs. If necessary, they can and will find more reliable suppliers. You'll ultimately need managers and staff that can handle the extra load and know what they're doing. Successful exporters typically assign at least one specialist to the export function. This provides expertise in all key areas -- planning, market development, promotion, shipping, documentation, collections, etc. Even if you rely on outside freight forwarders to handle your shipping and documentation, it's still best to have some internal familiarity with these procedures. If staff upgrades or training aren't feasible, you're better off exporting through a domestic intermediary, or at least deferring any export effort until you're better prepared.

**A10. What is the current status of your export activity?**

**VERY STRONG (Export to many markets):** Your company is already exporting to many markets abroad. Your prior export experience is a definite plus. It proves that you have an exportable product and that you can sell it competitively throughout the world. It also suggests that you appreciate the significance of exporting to your bottom line and already have a depth of experience in the mechanics of exporting, such as documentary, financing, shipping, distribution, and marketing procedures. You appear to be well positioned to build on your current base by entering new markets and intensifying your efforts in existing markets. If you do need help, be sure to make use of government and private services available to help you along the way.

**A11. Is your top management committed to exporting as a new or expanded area of activity?**

**STRONG (Strongly committed):** Your top management is strongly committed to exporting as a new or expanded area of company activity. That's an excellent sign. A motivated management is a prime factor in export success, and your management has

reached this important stage. There are good and bad reasons to export. The primary motivation should be to increase sales, profitability, and growth over the long term. Exports can contribute in many ways – they help broaden and diversify existing markets, reduce vulnerability to domestic slowdowns, match or preempt competitors, extend product life cycles, exploit superior proprietary technology, use idle capacity, and reduce unit costs through economies of scale. If management pursues exporting for these sound reasons, it will more likely make the necessary long-term commitment. This support is critical, because exporting is not a spigot that can be turned on and off at will. It requires patience and adequate resources to develop markets and long-term relationships. Your management appears to understand that exporting makes good economic sense for the company and is worth a strong commitment over the long term.

**A12. How much per year could you afford to spend on export development?**

**VERY STRONG (Over \$100,000 per year):** Your company can afford to commit over \$100,000 per year for export development, enough to support a very aggressive export initiative. This is a significant advantage because costs of developing and maintaining overseas markets can add up. It takes money to establish market identity abroad, attract buyers, and build solid relationships with distributors and customers that will ultimately pay off in high, ongoing sales and profits. There may be other "incremental" export costs as well (i.e., costs not encountered in domestic selling), such as for design changes to adapt the product to a foreign market, translations, sales trips abroad, etc. Clearly, firms such as yours, with stronger, more flexible resources, are in the best position to absorb these incremental export costs.

**A13. How long would your management be willing to wait to achieve acceptable export results?**

**VERY STRONG (Up to 3 years):** Your management would be willing to wait up to 3 years to achieve acceptable export results. That's a very healthy and positive sign. Export results can rarely be achieved overnight, even with a good product in a promising market. It takes longer for export seeds to develop and return profits -- sometimes several years. While your own payoff may occur sooner, you'll still need some time to establish market identity abroad, select distributors, attract buyers, and build solid relationships with your distributors and customers. Your management appreciates this. By exercising reasonable patience while the seeds develop, you'll greatly increase your chances of success.

**B1. Have domestic sales of your product grown over the past 3 years (average per year)?**

**VERY STRONG (Over 20%):** Your company's domestic sales have grown by over 20% annually over the past 3 years. That is a strong indicator of your underlying competitiveness, certainly domestically and probably also abroad. To achieve this impressive sales pace, you have successfully competed against similar foreign goods sold domestically, as well as against products of your domestic competitors who may already be exporting. Since this is some of the same competition you will meet when you export,

there is good reason to believe that your product could sell well abroad, just as it has in the domestic market.

## **B2. What is your product's current share of the domestic market?**

**WEAK (5-10%):** You currently have a 6-11% share of the domestic market. This relatively low share reflects some underlying weakness, e.g., unexceptional pricing, quality or service and many sourcing alternatives. Because competition is even more intense abroad, exporting may not be rewarding unless you can shore up your weaknesses. You may need to improve your pricing and credit terms, better adapt your product to market needs, and/or more actively support your distributors and customers. On the other hand, if product obsolescence is the main reason for your low domestic market share, exporting may offer great potential. Look for lower income or less developed countries that may not need the latest technology and may value yours for its presumably lower cost.

## **B3. Is your product price-competitive in the domestic market?**

**STRONG (Highly price competitive):** Your product is highly price-competitive in the domestic market, an advantage that will serve you well in exporting. Competition abroad is usually stiffer than at home, and price is often a decisive competitive factor. Since your domestic prices are already highly competitive, you're in a strong position to offer very attractive export pricing as well. While you'll need to add some export delivery costs to your prices (e.g., freight, insurance, etc.), so too will most of your exporting competitors. You can thus largely retain your relative price edge as you compete abroad. Given the importance of competitive pricing, you should try to obtain comparative price information before you enter a target market. If necessary, strongly consider adjusting your prices to meet the competition.

## **B4. What payment terms would you be willing to offer reputable foreign buyers?**

**NEUTRAL (Up to 30 days):** You would be willing to offer reputable foreign buyers up to 30 days to pay. These are reasonable terms and will help make you more competitive in exporting. You become more price competitive when you allow your customers to lower their upfront costs by having more time to pay. You'll also have a significant competitive advantage over suppliers offering no credit, although not against suppliers offering even more generous terms than yours (over 30 days). If your competitors are offering less generous payment terms, you could win the business even if your prices are higher. If your prices are lower to start with and your terms are better, you would have a decisive advantage. To further improve your price and credit competitiveness, you may want to consider offering up to 60- or 120-day terms, particularly for reputable buyers.

There are services available to help you determine a prospect's creditworthiness. If you're concerned about nonpayment, export credit insurance can offset this risk. You can also finance or discount the receivable so that, in effect, you are paid right away (less interest or a premium) even though you gave your buyer more time to pay.

**B5. Does your product compare favorably with domestic competitors in features and benefits?**

**VERY STRONG (Very favorably):** Your product compares very favorably with domestic competitors in features and benefits. This will give you an important edge in exporting. You have already shown significant product superiority against foreign products in the domestic market. The same attributes that distinguish your product domestically will also be prized abroad. Foreign buyers, particularly of industrial products in the more sophisticated markets, place great emphasis on product performance, not just cost, when they make procurement decisions (e.g., state of the art technology, dependability, versatility, durability, repair frequency, productivity, labor-saving etc.). They will often pay more to get more. Your comparative strengths in one or more of these areas will help you fend off lower-priced competitors.

**B6. Would you be willing to adapt your product and/or packaging to better suit foreign markets?**

**VERY STRONG (Very willing to adapt):** You would be very willing to adapt your product and/or packaging to better suit foreign markets. Your high receptivity to adaptation will greatly increase your market options. Foreign markets differ not only from the domestic market, but also from each other -- e.g., in income levels, climates, space utilization, language, religion, weights and measures, standards, cultural preferences and taboos, business practices, etc. These differences often dictate whether a product would even be allowed into the market, would "fit" or operate efficiently, or would appeal to or offend potential buyers. Foreign buyers, for example, may require modifications in the product to make it more affordable ("no frills" version), or to better comply with local sizes; tastes; electrical and other technical standards; health and safety regulations; etc. Different packaging materials may be needed in certain markets where rot, rust, mildew, pest attack, etc. are common. Sales brochures may need to be revised to make them more understandable (non-English-speaking markets) or locally relevant (less-developed markets). Thus, flexibility in product design, packaging and promotion may well be crucial in certain markets. If you're not willing to adapt in these situations, lost business will likely result. Your management recognizes this and will take the necessary steps to comply.

**B7. Is your product costly to transport over long distances?**

**STRONG (Not costly to transport):** Your product is relatively inexpensive to transport over long distances. This is a key advantage. Your low transport costs as a percentage of landed cost will help keep you price competitive in export markets. You should in any case check with a freight forwarder or carrier for low-cost shipping options, such as containerization, and the most economical rates.

**B8. Is any special training required to assemble, install, or operate your product?**

**WEAK (Extensive training):** Your product requires extensive training to assemble, install or operate. That could be serious constraint, because user training can be very costly and cumbersome, particularly in foreign markets where languages and



distances vary greatly among countries, and skilled or trainable labor may be in short supply. High training costs will put you at major disadvantage against in-country suppliers who could probably meet a local training requirement more readily than you from afar. You'll need a competent local distributor who can install and use the product and train end-users. To cut costs, you might try a "train the trainer" approach, either at your domestic site or overseas. The trainee(s) would then provide the necessary training to individual or group users in each market.

**B9. Does your product require any special technical support or after-sale service?**

**WEAK (Extensive support-service required):** Your product requires extensive technical support or after-sale service. That's a potential negative, because profit margins can be significantly affected by the added costs of an after-sale service requirement. Also, any locally based competitors will have a proximity advantage over you in product support and service. The normal costs and difficulties of stocking spare parts, maintenance and warranty service are compounded in an export context, where distance and language differences must also be accommodated. To address these needs competitively, you can team up with a local distributor equipped to install and repair your product and stock your spare parts. You could then limit your support role to supplying any special tools or testing equipment needed; possibly translating your installation and repair manuals into the local vernacular and providing some hands-on training of your local rep's technical staff. Alternatively, you could establish your own support facilities in-country, or airlift technicians and parts in as needed. However, these are more costly, more complex options, usually best avoided in a start-up phase. You might reconsider them later should your sales volume rise to the point where higher costs can be absorbed.

**B10. Can your product tolerate harsh or widely varying environmental conditions?**

**STRONG (High tolerance):** Your product has a high tolerance for harsh or widely varying environmental conditions. That means you can pursue virtually any potentially promising market in the world without worrying about product degradation or costly protective measures. Many products can tolerate different environmental conditions up to a point, but lose effectiveness as extremes are approached (e.g., abnormal temperatures, humidity, altitudes, pollutants, etc.). The more sensitive the product to these changes, the more required to "protect" it against the elements. Fortunately, this is not a concern for you.

## M. DATOS SIN NORMALIZAR, SELECCIÓN DE PAÍS DE INTERNACIONALIZACIÓN

**Tabla 31 - Variables y parámetros de selección de país de internacionalización.**

|                | Crecimiento de las importaciones españolas (2017 - 2019) | Facilidad para hacer negocios (2019) | Competitividad (2019) | % Crecimiento PIB (2017 - 2019) | PIB per cápita (2019) | Adopción de tecnología (2019) | Juicio experto |
|----------------|--|--------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------------------|-------------------------------|----------------|
| Escala/unidad  | %  | 0-100                                | 0-100                 | %                               | USD                   | 0-100                         | 0-10           |
| <b>País</b>    |  |                                      |                       |                                 |                       |                               |                |
| Brasil         | 3%   | 59,1                                 | 60,9                  | 8,3%                            | \$ 8.897              | 58,1                          | 9              |
| Canadá         | 23%  | 79,6                                 | 79,6                  | 13,2%                           | \$ 46.327             | 70,3                          | 9              |
| Estados Unidos | 10%  | 84,0                                 | 83,7                  | 14,5%                           | \$ 65.280             | 74,3                          | 10             |
| Guatemala      | -2%  | 62,6                                 | 53,5                  | 14,6%                           | \$ 4.639              | 37,7                          | 7              |

Fuente: Elaboración propia

Para normalizar las variables, se ha tomado en cuenta los siguientes aspectos:

1. Aquellas de tipo porcentual, se han convertido a números reales con escala entre cero y uno y considerando hasta el segundo decimal.
2. Aquellas de tipo adimensional con escala entre 0 y 100, se han convertido a números reales con escala entre 0 y 1 y considerando hasta el segundo decimal.
3. El PIB per cápita para 2019 se convierte a una escala entre 0 y 1, tomando en cuenta como valor de referencia (1) el PIB per cápita del Principado de Mónaco, el más alto a nivel mundial en el año señalado y correspondiente a USD \$185.978.
4. La variable de juicio experto (entera entre 0 y 10), se ha convertido a números reales con escala entre 0 y 1.

## N. ANÁLISIS COMPARATIVO DE DIMENSIONES CULTURALES

### Distancia al poder:

El entorno de trabajo español es una representación de cómo su sociedad entiende la distancia al poder: jerárquico, con empleados que prefieren instrucciones claras por sus superiores y con plena aceptación de que el poder de decisión dentro de la organización está en el nivel más alto de la jerarquía. La centralización de los negocios también es característica de España: las posiciones ejecutivas en las empresas familiares usualmente se reservan a los miembros de la familia inmediata y ocasionalmente a quienes conforman la familia extendida (Bosrock, 2006).

En oposición, el entorno de negocios estadounidense refleja la baja distancia al poder y cómo a través de los valores de "libertad y justicia para todos" se protegen los derechos de las personas en los diferentes aspectos de la sociedad y del gobierno. Si bien las empresas también poseen estructuras organizacionales jerarquizadas, la jerarquía como tal se establece más por conveniencia que por estricto control y comando; los jefes son más accesibles a sus empleados y sus principales responsabilidades están tanto en fijar las metas de su equipo como en proveer los recursos necesarios, delegando a los colaboradores la mejor forma para cumplir los objetivos.

Esta diferencia en cómo ambos países perciben la distancia al poder debe ser tomada en cuenta en el plan de internacionalización. Por ejemplo y en lo concerniente al desarrollo de la red de distribución, la relación entre ESPIRAL MS y los distribuidores a elegir no debe ser asimétrica (donde el fabricante establece unilateralmente los términos, condiciones y dinámica de la alianza) sino todo lo contrario: la empresa y sus canales deben ser percibidos como iguales, reconociendo lo que cada uno aporta a la relación y cómo a través del trabajo conjunto pueden beneficiarse mutuamente. Este punto se hace más importante aun considerando que son justamente los distribuidores quienes cuentan con el conocimiento del mercado. No solo eso, también el control del cliente

Otro ejemplo de las diferencias está en el cómo (y a quien) comunicar los beneficios y razones por las cuales los potenciales clientes deberían adquirir las soluciones de ESPIRAL MS. Mientras que en el mercado doméstico y en LATAM el mensaje comercial apunta hacia el Gerente General o el de Informática (nuevamente, apuntando a lo más alto de la jerarquía para la toma de decisiones), de incursionar en Estados Unidos se deberá desarrollar varios mensajes e ideas fuerza para posicionar la marca Proactivanet, apuntando además a influenciadores hacia los tomadores de decisión, como el responsable de la Mesa de Servicios, el de Infraestructura, usuarios clave de las áreas de negocio, entre otros.

### **Individualismo:**

Dependiendo del punto de referencia, la sociedad española puede ser considerada como individualista o colectivista, dado que tienen una puntuación media en esta dimensión (51 puntos, ver Ilustración 7). Con respecto a LATAM, los españoles son catalogados por Hofstede como individualistas. Sin embargo, son clasificados como colectivistas en comparación a los estadounidenses (91 puntos, ver Ilustración 7). Desde la óptica de los negocios, la construcción de relaciones de confianza es realizada por los españoles a partir de atributos y características personales que son compartidas, por lo que la pertenencia a grupos (ej. familia, ciudad o región de nacimiento, lugar de estudios) se constituye como una base para desarrollar vínculos en el trabajo. De esta forma, el trabajo en equipo se produce de manera más natural.

Por su parte, el alto sentido de individualidad que describe a los estadounidenses se origina en una percepción de identidad desde los logros personales más que desde los grupos y relaciones (Kooyers, 2015), lo cual se ejemplifica en el "sueño americano": la idea de que cualquier persona, independiente de su pasado familiar o de su estatus en la sociedad, puede llegar a lo más alto con trabajo duro y autodeterminación. El individualismo también se manifiesta en una alta presencia de comunicación directa entre las personas y evitando usar códigos indirectos (ej. lenguaje no verbal), lo que los prepara para interactuar y hacer negocios con personas a quienes todavía no conocen bien.

Una aplicación de cómo gestionar estas diferencias en el plan de internacionalización se puede desarrollar en la relación con los distribuidores. Complementando las propuestas mencionadas en "Distancia al poder", se debe gestionar la red de canales manteniendo un balance entre la naturaleza única de cada socio de negocio (en términos de sus objetivos, equipo humano, conocimiento del mercado) y la estandarización de las prácticas y procedimientos para gestionar esta red.

Otra forma de hacerse cargo del carácter individual de los estadounidenses está en el desarrollo de historias de éxito de Proactivanet en las empresas cliente, relatadas a través del concepto de marketing "usuario persona" y representando cómo diferentes roles dentro de un área TI han logrado (a través del software) mejorar su desempeño profesional. Estas historias se pueden complementar con los casos de éxito actuales que se enfocan en los resultados a nivel de la empresa cliente (ej. ahorro de costos, satisfacción de usuarios)

### **Masculinidad:**

La masculinidad (descrita por Hofstede en términos de cómo los miembros de la sociedad se impulsan por la competencia y los resultados versus la calidad de vida) está más presente en Estados Unidos que en España. Mientras que los primeros (con un índice de 62 puntos, ver Ilustración 7) son educados desde su infancia para desarrollar la independencia y la competitividad entre sus pares, los segundos (que obtienen 41 puntos, ver Ilustración 7) promueven la conciliación entre la vida personal y laboral.

En el entorno laboral, un ejemplo de la masculinidad española está en los jefes y/o superiores que privilegian consultar a sus empleados sobre sus opiniones y en base a ellas, tomar sus decisiones. Si se considera además la preferencia por hacer parte de determinados grupos (como se ha comentado en "individualismo"), se puede inferir que la cultura laboral española privilegia el consenso grupal por sobre la competencia individual. En oposición a lo anterior, la mentalidad competitiva que se instala en la sociedad estadounidense se traduce en un alto nivel de dedicación al trabajo, sugiriendo la percepción de que "viven para trabajar" y donde el esfuerzo es el medio para obtener un mayor estatus. Sin embargo, el impacto negativo de "vivir para trabajar" les dificulta el disfrutar la calidad de vida que justamente han obtenido producto de su esfuerzo.

Tomando en cuenta lo anterior, se sugiere que las acciones de marketing que hagan parte del plan de internacionalización (sobre todo aquellas de promoción y posicionamiento) no descuiden la dimensión competitiva de los estadounidenses. A modo de ejemplo, se pueden diseñar historias de éxito de cómo los clientes de ESPIRAL MS no sólo mejoraron su gestión TI sino que a través de ello lograron resultados que les permitieron diferenciarse de la competencia (obteniendo más ingresos que el promedio del sector, recibiendo un reconocimiento de la industria, entre otros). También se puede desarrollar el mensaje de la competitividad asociado a la mejora en la eficiencia operacional que aporta el software, dando a entender que a través de él puede realizar más tareas en menos tiempo y balancear mejor la relación trabajo - vida personal.

### **Evitar la incertidumbre:**

En esta dimensión (que representa el grado en el cual una sociedad evita el cambio, la ambigüedad y el futuro incierto), existe una gran diferencia entre ambos países. España (con 86 puntos, ver Ilustración 7) se considera como una sociedad basada en el uso de mecanismos para reducir la incertidumbre y evitar los conflictos (como reglas y procedimientos).

Un ejemplo está en la alta adopción de normas de gestión de calidad ISO (AENOR, 2020), donde España está en el Top 10 de países con más empresas certificadas (de hecho, para la norma ISO 20000 que es soportada por los productos de ESPIRAL MS, es tercero a nivel global), lo cual puede limitar la innovación empresarial (si las normas son interpretadas y ejecutadas al pie de la letra). En el contexto del lugar de trabajo, la aversión a la incerteza también se traduce en otros aspectos como una mayor probabilidad de desarrollar la carrera profesional en una misma empresa, para evitar tener que buscar empleo en otro lugar.

Estados Unidos, por su parte, se califica como un país moderado en cuanto a evitar la incertidumbre (obteniendo 46 puntos, ver Ilustración 7). Según Hofstede, esta puntuación sugiere que no es la cultura estadounidense la que determina el grado de innovación y adaptación al cambio por parte de las personas en ese país, sino más bien el contexto particular en el que éstas se desenvuelven el que determina su tolerancia a lo desconocido. En general, los trabajadores norteamericanos están más dispuestos a confrontar sus ideas con sus superiores, por el bien de perseguir el cambio y la innovación en sus empresas (Scott et al., 1995); lo cual se posibilita por un mayor espacio de tolerancia a las ideas y opiniones de cualquiera (soportado gracias a la protección de la libertad de expresión que entrega la Primera Enmienda de su constitución).

Llevando este análisis a las acciones dentro del plan de negocios, se sugiere revisar la pertinencia de promocionar el software enfatizando en la "adherencia a las mejores prácticas de gestión"; ya que los productos pueden ser percibidos como rígidos por parte de los prospectos.

### **Orientación a largo plazo:**

Ambas naciones comparten rasgos culturales asociados a la hora de orientar sus decisiones hacia el corto plazo. A diferencia de países asiáticos (donde los eventos de la historia y las tradiciones ejercen gran influencia en el comportamiento presente y futuro de las personas), las sociedades españolas y estadounidenses se caracterizan por la búsqueda constante de sus ciudadanos por "vivir el momento" y privilegiar el logro de resultados inmediatos sobre beneficios a largo plazo.

A modo de ejemplo, las empresas de ambos países miden su rendimiento periódicamente y toman decisiones en base a información de corto plazo (ej. cada trimestre). Si bien lo anterior no es erróneo per se, sí constituye un reflejo de cómo los trabajadores en ambas naciones se esfuerzan por lograr resultados rápidos en el lugar de trabajo. La conocida expresión "*time is money*" (atribuida a Benjamin Franklin, uno de los padres fundadores de los Estados Unidos) da cuenta que el tiempo es un recurso escaso y que debe ser invertido de acuerdo con un análisis de costo-beneficio.

En el contexto del plan de internacionalización, se recomienda que los directivos de ESPIRAL MS que participen en negociaciones (con prospectos de clientes y/o de distribuidores) sean conscientes del interés de sus contrapartes norteamericanas en avanzar tanto como se pueda y cerrar los negocios en el menor tiempo posible; a costa de dedicar menos tiempo en la construcción de confianza en la etapa inicial de la relación y a un contacto más personal (lo que puede incomodar a los prospectos estadounidenses,

dadas sus preferencias individualistas). Lo que requiere desarrollar un mensaje comercial más efectivo (enfocado en el producto) y menos dependiente de las habilidades personales del vendedor (enfocado en la relación).

### **Indulgencia:**

Esta dimensión examina la importancia de la felicidad y el control de la vida de las personas, a partir de sus deseos e impulsos. Culturas como la española (con un índice bajo de 44 puntos, ver Ilustración 7) son catalogadas como "restringidas": las personas se autorregulan para evitar comportamientos que a ojos de la sociedad no son deseados (ej. demostrar emociones positivas), tienden a desarrollar actitudes cínicas y suelen ser más pesimistas en cuanto a su actitud ante la vida.

Mientras que la cultura estadounidense es caracterizada como "indulgente" (con 68 puntos en el índice respectivo, ver Ilustración 7): sonreír es parte de la vida personal y de la privada de sus ciudadanos, quienes poseen una percepción más fuerte de que ellos tienen el control de su vida personal; más allá de las normas sociales. Combinando la indulgencia con su alta masculinidad, se traduce una alta valoración del esfuerzo tanto por trabajar como por disfrutar de la vida (lo cual se refleja en la frase de la cultura popular norteamericana "*work hard, play hard*").

En el marco de las recomendaciones para el plan de negocios, se sugiere tomar en cuenta este concepto de "indulgencia" y aplicarlo de forma sutil en los puntos de contacto con prospectos de clientes y distribuidores (por ejemplo, actividades de generación de demanda que equilibren los aspectos formales -temática, expositores, formato- con otros informales -participación del público, sorteos a los asistentes, entre otros).

## **O. ANÁLISIS P.E.S.T.L.E (DETALLE)**

### **Ambiente Político:**

Los Estados Unidos de América se constituyen como una república de tipo federal constitucional compuesta por 50 estados, donde a través de un régimen presidencialista como su forma de gobierno, se establece la separación de poderes en tres ramas: ejecutiva, legislativa y judicial. Estos poderes a su vez se descentralizan en cada uno de los estados, que poseen un amplio margen de autonomía política y administrativa.

Dentro de las fortalezas de su sistema político, está el respeto por la democracia, libertad de expresión y la responsabilidad de los ciudadanos en la elección de sus representantes en el servicio público. La participación de sus habitantes en las instancias democráticas está ampliamente establecida y es considerada como referencia para otras naciones, siendo las elecciones presidenciales uno de los eventos con mayor cobertura de prensa a nivel mundial. El respeto por la institucionalidad política también ha sabido adecuarse a las tendencias tecnológicas, buscando acercar cada vez más el Estado a los ciudadanos. Según el *Global Competitiveness Report 2019*, los Estados Unidos se ubican en el vigésimo lugar (entre 141 países) en cuanto a la orientación del gobierno y la adaptabilidad de los marcos legales a los modelos de negocios digitales.

El marco jurídico existente y la independencia de poderes entre los estados abre la puerta para que entre ellos compitan abiertamente por la atracción de inversiones directas desde el extranjero, atraídos por un entorno político estable, infraestructura desarrollada y acceso a tecnología de punta. El proceso para registrar una empresa es el país es relativamente expedito (entre 4 a 5 semanas) y si bien el estado de California es el que concentra la mayoría de las empresas tecnológicas (principalmente en la zona de *Silicon Valley*), otros como Massachussets y Colorado también ofrecen incentivos fiscales y acceso a financiamiento para *startups*; mientras que el estado de Florida es elegido por empresas españolas y latinoamericanas para iniciar operaciones en el país por la familiaridad con el idioma y diferentes incentivos para hacer negocios (H&CO, 2021).

### Ambiente Económico:

La economía de los Estados Unidos es la más grande del mundo, medida en términos de su producto interno bruto. Según la Oficina Nacional de Estadísticas, el PIB del país en el año 2020 fue de 20,89 billones de dólares y el PIB per cápita PPP<sup>63</sup> ha sido de 60.068 dólares (ambos a precios corrientes de septiembre de 2021). Buena parte de las empresas que lideran a nivel mundial en sus respectivos rubros provienen de ese país (ej. Coca-Cola, Walmart, McDonalds), lo que se refleja también en el sector tecnológico; donde actores como Facebook, Google, Microsoft y Netflix ostentan posiciones dominantes tanto en las TI de consumo personal como en las orientadas a la empresa.

La estabilidad económica del país se mantuvo a pesar de los efectos del COVID-19, lo que se refleja en otros indicadores como la inflación y la tasa de desempleo (según se indica en la Tabla 32); ratificando las oportunidades de crecimiento para las empresas. Las mejoras realizadas en el sector bancario (derivadas de la crisis *subprime* en el año 2008) han contribuido a controlar la volatilidad de activos riesgosos y la capacidad de endeudamiento de las personas.

**Tabla 32 - Indicadores económicos de Estados Unidos**

| Indicador   | 2019         | 2020         | 2021 (e)     | 2022 (e)     | 2023 (e)     |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| PIB (miles de millones de USD, precio corriente)                | \$21.372.600 | \$20.893.750 | \$22.939.580 | \$24.796.076 | \$25.938.159 |
| PIB (crecimiento anual en %)                                    | 2,29%        | -3,41%       | 5,97%        | 5,20%        | 2,18%        |
| PIB per cápita PPA (USD, precio corriente)                      | \$62.417     | \$60.068     | \$63.485     | \$66.549     | \$67.748     |
| Tasa de inflación (%)   | 1,81%        | 1,25%        | 4,28%        | 3,46%        | 2,67%        |
| Tasa de desempleo (% de la población activa)                    | 3,68%        | 8,11%        | 5,43%        | 3,53%        | 2,99%        |
| Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)                     | 30,08%       | 30,59%       | 31,14%       | 32,48%       | 32,63%       |
| Endeudamiento del Estado (en % del PIB)                         | 82,98%       | 98,72%       | 101,88%      | 100,76%      | 101,92%      |
| Balanza de transacciones comerciales (miles de millones de USD) | -\$472,15    | -\$616,10    | -\$796,12    | -\$867,97    | -\$854,07    |
| Balanza de transacciones comerciales (en % del PIB)             | -2,21%       | -2,95%       | -3,47%       | -3,50%       | -3,29%       |

Fuente: Elaboración propia, con datos de *World Economic Forum*. Datos desde 2021 son estimaciones.

De forma complementaria, el plan de gobierno del presidente Biden considera una fuerte inyección de recursos para soportar la recuperación económica post-COVID 19, a través de un paquete de estímulos de más de 4,9 billones de dólares, de los cuales 2,3

<sup>63</sup> *Purchasing Power Parity* o Poder de paridad de compra.

están destinados para las pequeñas y medianas empresas, las que entre 1995 y 2020 crearon más de 12,7 millones de puestos de trabajo; equivalente al 61,6% de la oferta laboral creada en ese periodo (*SBA's Office of Advocacy*, 2021)

Un riesgo de la economía norteamericana en el largo plazo está en el alto nivel de deuda pública, que ya venía en aumento desde la crisis del 2008 y se acrecentó tanto por la baja en la recaudación tributaria impulsada por la administración Trump como por la inyección de recursos adicionales para recuperar la economía del país post-COVID 19.

### **Ambiente Social:**

La población estadounidense (más de 320 millones de habitantes y el tercer país más poblado del mundo) disfruta de un alto estándar de vida, estando en el top 20 de países con mayor nivel de desarrollo humano según Naciones Unidas. Gracias a un extenso sistema de seguridad social, el Estado se hace cargo de asegurar el cuidado de los ciudadanos inactivos laboralmente (pensionados, personas con discapacidad y desempleados). Este sistema y los paquetes de ayuda fiscal proporcionados en 2020 y 2021 debido al COVID-19 contribuyen a generar desinterés en la población por encontrar trabajo formal. Con datos del *Bureau of Labor Statistics*, a septiembre de 2020 existen más de diez millones de ofertas laborales disponibles, mientras que el número de desempleados alcanza los 8,4 millones.

Otro factor que está comprometiendo la capacidad de la población para aportar al desarrollo del país está en su progresivo envejecimiento. Como la mayoría de las economías desarrolladas, a medida que la generación de los *baby boomer* (nacidos entre 1946 y 1964) se hace mayor en edad, se incorpora a los sistemas de seguridad social. Según la *Social Security Administration*, en 2021 alrededor de uno de cada tres pensionados depende exclusivamente de la ayuda proporcionada por el Estado; lo cual contribuye al aumento de la deuda fiscal. Este contexto abre las posibilidades de las empresas en cuanto a la inversión en tecnología, ya que por una parte pueden escalar su producción sin aumentar el recurso humano en la misma proporción; y también debido a la emergencia de un sector de la población (adulto mayor) con mayor poder adquisitivo y e interés creciente en tecnologías de consumo masivo (celulares, redes sociales, medios de pago electrónicos). Si en el año 2017 el 70,9% de la población de Estados Unidos utilizaba sitios de comercio electrónico (*Statista*, 2021), para el año 2020 la penetración del *e-commerce* creció al 79%, donde los ciudadanos mayores de 65 años representan un 14,4% de este mercado y superan por primera vez a la población entre los 18 y los 24.

En relación con la formación educacional, el 88% de los ciudadanos sobre 25 años cuenta con educación secundaria o superior, cifra que disminuye al 32,3% si se refiere a formación igual o mayor al grado de licenciado (*bachelor*). Los egresados de carreras STEM<sup>64</sup> alcanzan un 23% de la fuerza de trabajo y de acuerdo con un informe del Pentágono se necesitan más de estos profesionales para mantener la ventaja competitiva del país. Una de las medidas para reducir esta brecha está en la Ley de Oportunidades y de Innovación de la Fuerza Laboral (WIOA<sup>65</sup>), que ofrece diversos estímulos para la

---

<sup>64</sup> *Science, Technology, Engineering and Math*

<sup>65</sup> *Workforce Innovation Opportunity Act*



formación profesional. En específico para el ámbito TI, esta ley entrega ayuda financiera a las personas que deseen certificarse en roles como técnico de equipos de cómputo, técnico en redes, desarrollador de software y administrador de *cloud computing*. Desde su entrada en vigor, la ley WIOA persigue fortalecer y mejorar la fuerza de trabajo estadounidense, ayudando a sus ciudadanos a encontrar trabajos de alta calidad y a sus empleadores para retener a los trabajadores calificados.

### **Ambiente Tecnológico:**

La innovación y la tecnología se han constituido como los factores clave que han contribuido no sólo desarrollo económico de los Estados Unidos sino a elevar el nivel de calidad de vida de sus ciudadanos. La aplicación práctica y utilización de la tecnología en la vida real es una de las razones principales detrás del éxito del país: empresas como Amazon, Netflix y Uber (por citar sólo algunas) no sólo han reinventado modelos de negocio con fuerte apoyo de TI sino que además los han escalado mundialmente luego de aplicarlos en el país de origen.

Dentro de los elementos que inciden en la posición del país en ciencia y tecnología está el gasto en investigación y desarrollo, que en 2018 representó el 2,83% del PIB (noveno a nivel mundial y tercero dentro de las economías del G7) con más de 606 mil millones de dólares; de los cuales un 73,6% (445 mil millones) se realiza en el sector privado. Así mismo, es líder global en producción de publicaciones científicas según el ranking *SCImago Journal Rank* y es reconocido tanto por la calidad de sus investigadores como por el interés de las empresas en adoptar innovaciones desde la academia.

Otro aspecto clave que estimula la comercialización de soluciones tecnológicas en el mercado estadounidense está en su sistema de resguardo y protección de derechos de propiedad intelectual, lo que ha contribuido al crecimiento de la inversión extranjera en el país, estimulando su economía y competitividad. Estados Unidos ocupa el primer lugar en el *2020 International Intellectual Property Index* (entre 53 países que representan el 90% del PIB a nivel mundial). Sin embargo, la nación no está exenta de los efectos del uso no autorizado de los derechos de autor: la tasa de instalaciones de software no autorizado llega al 15% (*BSA – The Software Alliance, 2018*), lo que a pesar de ser menor con respecto a otras economías desarrolladas representa un valor comercial de ocho mil seiscientos millones de dólares, el mayor entre todos los participantes del estudio.

El acercar los avances tecnológicos al grueso de la población norteamericana ha sido posible hasta el momento gracias a una amplia red de comunicaciones celulares desplegada. A pesar de la vasta superficie a cubrir (9,8 millones de kilómetros cuadrados) y de regiones con baja densidad poblacional (como la zona central y el noroeste del país), la cobertura de telefonía celular 4G en las principales ciudades es superior al 90% y existen más de 140 suscripciones de banda ancha móvil por cada 100 habitantes (*World Economic Forum, 2019*), contribuyendo a que el 87,3% de la población adulta acceda a Internet. Sin embargo, sólo se registran 35,6 suscripciones a banda ancha fija por cada 100 habitantes, lo que afecta sobre todo a la población rural (donde un 58% de sus habitantes reconoce que la falta de Internet de alta velocidad es un problema que afecta su vida diaria) y que ha motivado la aparición de proveedores de internet satelital como Starlink y HughesNet (Anderson, 2018).

## **Ambiente Legal**

Estados Unidos cuenta con un marco legal robusto y apoyado por un poder judicial autónomo, lo que entrega certeza a las empresas que desean incursionar en el país: libertad para hacer negocios, financiera, de inversión y de contratación de personal. La justicia promueve y asegura el tratamiento imparcial de ciudadanos nativos y extranjeros, dado que el sistema legal asegura la igualdad de todos los habitantes y no permite que las entidades del Estado realicen ningún tipo de discriminación.

Lo anterior dista con las políticas para la contratación directa de profesionales extranjeros por las empresas locales y que éstos puedan instalarse temporal o definitivamente en el país. A través de diversos mecanismos migratorios, se obliga a los empleadores a solicitar autorización al Servicio de Ciudadanía e Inmigración y a demostrar que las competencias a contratar no se encuentran en trabajadores calificados nacionales o que contar con determinado personal foráneo es de interés nacional. Además, las visas de trabajo específicas para profesionales extranjeros<sup>66</sup> se entregan en cantidades limitadas por año.

Por otra parte, las empresas que operan en los Estados Unidos deben adherir a un gran número de regulaciones, tanto a nivel del estado donde se instalan como a nivel federal, lo que dificulta que las empresas cumplan los requerimientos legales si desean establecerse en varios estados. A nivel de limitaciones federales, se establecen cotas máximas de la propiedad de empresas nacionales y/o reciprocidad en la propiedad de empresas extranjeras, en sectores como los combustibles y el transporte. En cuanto a las restricciones estatales; algunas regiones establecen condiciones adicionales para la compra de terrenos y propiedades con capital extranjero.

Otra limitación al desarrollo de las empresas extranjeras en el país está en la eventual discriminación en la contratación pública. La Secretaría de Estado de Comercio de España identifica numerosas disposiciones que persiguen dar preferencia al producto local en las compras públicas sobre los productos de origen extranjero. Estas disposiciones (identificadas comúnmente como “*Buy American*”) se aplican a todos los contratos que sean financiados con fondos federales. A modo de ejemplo, la disposición *Buy American Act* se aplica a todas las compras de bienes entre los diez mil y los ciento ochenta y siete mil dólares (donde el valor máximo puede variar de estado a estado). Además, el 23% de las compras públicas federales queda reservado para las pequeñas y medianas empresas locales y las contrataciones por montos inferiores a doscientos cincuenta mil dólares sólo pueden ser asignadas a empresas estadounidenses. Dentro de las excepciones que permite la legislación para las compras públicas, sólo se permite adjudicar a empresas extranjeras por motivos de interés público, porque los bienes no están disponibles en el mercado doméstico o porque adquirirlos localmente suponga un costo excesivo.

## **Ambiente Ecológico**

Dentro de los elementos que sustentan el resguardo por el medio ambiente en los Estados Unidos, están su sólida política ambiental y el marco legislativo que regula el uso

---

<sup>66</sup> Visas EB-1, EB-2, EB-3

y gestión de los recursos naturales. Existen diferentes estatutos para la preservación de la biodiversidad, la gestión de desechos, el agua y el aire; los que son implementados a través de agencias federales y estatales. La Agencia de Protección al Medio Ambiente (EPA<sup>67</sup>) se constituye desde el año 1970 como la principal agencia federal responsable de estas materias.

Desde la década de los años 70 y producto tanto de la rápida industrialización del país como de su fuerte dependencia de los combustibles fósiles, Estados Unidos ha disminuido su interés en el cuidado del medio ambiente y llegó a ser el país más contaminante del mundo en la primera mitad de la década de los 2000, hasta que China (que también experimentó un rápido crecimiento industrial) lo superó en el año 2005. Bajo la administración del presidente Trump se aplicaron medidas que contribuyeron aún más a bajar la percepción del cuidado medioambiental: en octubre de 2020 se anuncia el retiro del país del denominado Acuerdo de París<sup>68</sup> (instancia organizada en 2015 por las Naciones Unidas donde las naciones firmantes -entre ellas Estados Unidos- se comprometen a reducir la emisión de gases por efecto invernadero y a limitar el aumento de la temperatura).

Este declive en el compromiso por el medio ambiente se refleja en los indicadores internacionales. El Índice de Rendimiento Ambiental<sup>69</sup> (elaborado por la Universidad de Yale) ubica al país en el lugar 24 (de 180 economías evaluadas) y advierte de deficiencias en el control de desechos sólidos (donde sólo el 48,3% de ellos es tratado de forma sustentable), en la caza pesquera en zonas sobreexplotadas (donde un 8,9% de la producción se obtiene de estos territorios) y en las emisiones de gas por efecto invernadero (ubicándose en el lugar 167 de entre 172 países evaluados en esta categoría).

Con el plan *Build Back Better*<sup>70</sup>, el presidente Biden se compromete a dar un nuevo impulso a las políticas medioambientales, comprometiendo la reducción de la huella de carbono del país en un 50% para el año 2035 y enfatizando el uso de energías verdes en el futuro. La volatilidad en el precio de la gasolina ha contribuido al sostenido aumento en las ventas de autos eléctricos, lo que gradualmente abre camino para la reconversión de la matriz energética del país (donde predomina el gas natural y la energía nuclear con un 40% y 21% de la generación de electricidad, respectivamente). Se espera para el año 2050 que la energía solar aporte un 45% de la demanda de electricidad<sup>71</sup>. El plan también consigna dentro de sus iniciativas el asegurar la responsabilidad ambiental de las empresas, a través del establecimiento de una división de Justicia Climática y Medioambiental dentro del Departamento de Justicia.

---

<sup>67</sup> *Environmental Protection Agency*

<sup>68</sup> Acuerdo de París EE.UU. se retira formalmente: ¿qué posibilidades tiene de volver a sumarse como desea el candidato Biden? (2020, noviembre 4). BBC Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-54815627>

<sup>69</sup> Yale Center for Environmental Law & Policy. (2020). United States of America | Environmental Performance Index. <https://epi.yale.edu/epi-results/2020/country/usa>

<sup>70</sup> The White House. (2021, octubre 28). Build Back Better. <https://www.whitehouse.gov/build-back-better/>

<sup>71</sup> EEUU proyecta que para 2050 la energía solar represente el 45% de su matriz energética. (2021, septiembre 8). Ámbito. <https://www.ambito.com/energia/energia/eeuu-proyecta-que-2050-la-solar-represente-el-45-su-matriz-energetica-n5273761>

## P. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER (DETALLE)

### Amenaza de entrada de nuevos participantes

Las barreras de entrada en la industria del software de gestión TI se consideran como de nivel medio, en base a los siguientes factores:

1. El desarrollo de software para empresas requiere una alta inversión en investigación y desarrollo, ya que requiere la contratación de talento humano altamente especializado en programación de software (como desarrolladores, analistas de aseguramiento de calidad), en soporte de la plataforma tecnológica y en el ámbito en el cual se desenvuelven los productos (en el caso de ESPIRAL MS, conocedores del *know-how* que se debe aplicar para contar con soluciones ITSM e ITAM que tengan potencial de venta en el mercado). Por otra parte, las primeras versiones del software suelen estar disponibles en torno a los seis a doce meses desde el inicio del desarrollo, por lo que se debe financiar el capital de trabajo durante los primeros años del negocio.
2. Los canales de distribución (tanto la fuerza de ventas como el establecer una red de venta y postventa mediante terceros) requieren cierto tiempo para lograr penetrar el mercado objetivo. Si bien Estados Unidos es el mercado más importante a nivel mundial en soluciones de TI empresarial (y existe por ende una mucho mayor disponibilidad de empresas interesadas en ser *partner* de la empresa para vender sus productos, con respecto al mercado doméstico), el establecimiento de relaciones de negocio no se da de forma inmediata y requiere por parte de los directivos de ESPIRAL MS tomar en cuenta las diferencias culturales identificadas en 8.1. Por otra parte, el reclutamiento y selección de vendedores con conocimiento de productos similares y con buenas redes de contactos toma tiempo. Según experiencias anteriores de la empresa en Chile y Perú, reclutar a un vendedor apto para comercializar las soluciones puede tomar entre tres a seis meses.
3. Crear una empresa en Estados Unidos es un proceso que se puede completar de forma expedita, permitiendo dotar a empresas como ESPIRAL MS de personalidad jurídica, identificador ante la oficina de impuestos (EIN<sup>72</sup>), cuenta bancaria, dirección física, entre otros... en un periodo entre cuatro a cinco semanas; según indica la consultora Matrix International. Por lo que cualquier empresa que cumpla los requisitos legales puede establecerse en el país sin inconvenientes. Por otra parte, el servicio post-venta puede realizarse de forma remota durante los primeros años de operación, sin necesidad de contratar personal especializado en el país.

### Rivalidad entre empresas existentes

Según el sitio Capterra<sup>73</sup> (plataforma para la evaluación independiente de soluciones de software), existen más de 400 fabricantes de software ITSM a nivel

---

<sup>72</sup> *Employer Identification Number*, asignado por el *Internal Revenue Service* (IRS) de los Estados Unidos.

<sup>73</sup> Best ITSM Software 2022. Capterra. <https://www.capterra.com/itsm-software/>

mundial, de los cuales 287 se comercializan en el país; de forma análoga existen más de 300 fabricantes de software ITAM, donde 217 se venden en Estados Unidos.

Dada la alta competencia en estos sectores de la industria de software de gestión TI, se considera que la rivalidad entre ellos es alta, lo cual es además soportado por análisis de Gartner que indican que el nivel de penetración del mercado es mayor al 50% de los clientes potencialmente interesados en adquirirlas. Esta rivalidad sin embargo, es mayor o menor dependiendo del segmento:

1. Si se considera a las grandes corporaciones del país (ej. bancos, servicios financieros, empresas de telecomunicaciones, prestadores de salud, retail), la rivalidad es baja debido a la fuerte presencia de sólo tres fabricantes (ServiceNow, BMC e Ivanti) que a través de una oferta de valor altamente enfocada en la personalización e integración de sus productos con soluciones de terceros, se dirigen a este tipo de clientes. En conjunto, los tres fabricantes mencionados cuentan con el 65% del mercado a nivel mundial y si bien la descomposición de *market share* por fabricante y país no es de acceso público, se considera que en Estados Unidos estos tres actores se reparten a la mayoría de los clientes corporativos (principalmente empresas *Fortune 500*).
2. Por otra parte, al tomar en cuenta los segmentos de empresas medianas y pequeñas, gobierno y educación, existe una rivalidad mucho mayor ya que el resto de los fabricantes compiten por capturar estos clientes. Esta rivalidad se traduce en aspectos como la disponibilidad de versiones gratuitas con alcance limitado (*freemium*) y que persiguen conseguir a nuevos clientes a muy bajo costo para luego ofrecerles versiones de pago con mayores funcionalidades y acceso a servicio postventa). También se aprecia mayor competencia a través de campañas agresivas de marketing (a modo de ejemplo, varios fabricantes disponen en su sitio Web de comparadores con otras herramientas) y descuentos por volumen de licencias.

Aun cuando se considera la rivalidad de los competidores como alta, no debe desconocerse la tendencia a la concentración que se está produciendo en la industria y que se ha señalado previamente en este trabajo, lo cual puede implicar una separación aún más clara de los fabricantes que sirven a las grandes empresas y aquellos que atienden al resto de los clientes; dificultando la posibilidad de empresas como ESPIRAL MS de conquistar clientes en el mercado corporativo de Estados Unidos.

### **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

En base a la experiencia del equipo comercial de la empresa, se identifican los siguientes sustitutos y su nivel de amenaza:

1. Otro software de gestión empresarial, que cuente con capacidades básicas para ITSM e ITAM pero que disponga de un alto nivel de personalización y capacidades de integración con otros sistemas; como es el caso del software de CRM y ERP. En los primeros y a modo de ejemplo, fabricantes como Salesforce (líder mundial en la categoría) disponen tanto de un módulo de soporte postventa como de una

plataforma de desarrollo (force.com) que permite adaptar el módulo a las necesidades del cliente. En los segundos, fabricantes como SAP (también líder mundial en su sector) cuentan con módulos propios para la gestión de activos y *plug-ins*<sup>74</sup> para descubrir activos TI. Así mismo, la mayoría de software ERP permite crear nuevos módulos desde cero (en el caso de SAP, mediante la plataforma ABAP). Estos softwares presentan un nivel de amenaza bajo ya que requieren un alto grado de adaptación para incluir las capacidades completas del software ITSM e ITAM.

2. Desarrollos a medida y software *Open Source*<sup>75</sup>. Aprovechando la disponibilidad de lenguajes de programación (ej. Java, .NET, PHP), es posible encontrar casos donde potenciales clientes han construido por su propia cuenta soluciones de ITSM e ITAM. En otros casos, asociaciones sin fines de lucro han creado software de código abierto que están disponibles para su uso gratuito (como OTRS y GLPI). Si bien estas alternativas reducen a cero el costo de capital requerido al inicio (ya que no hay que comprar licencias de software), requieren de conocimiento especializado para su configuración y adaptación futura; lo que implica dedicar recursos costosos fuera del giro del negocio. En cuanto al soporte postventa, no se cuenta con respaldo del fabricante; debiendo recurrir al propio creador (en el caso de los desarrollos a medida) o a la comunidad (en el caso de los *Open Source*). Dado lo anterior, se considera como medio su nivel de amenaza.
3. Empresas prestadoras de servicios directamente relacionados al ámbito de las soluciones ITSM e ITAM (ej. servicios de mesa de ayuda, servicios de administración del parque TI). En este caso, se evidencia una analogía a la integración hacia atrás ya que el proveedor utiliza este software como un medio para la entrega de los servicios, ofreciendo valor agregado al cliente. Este sustituto (de nivel bajo de amenaza) es útil para empresas que están interesadas en el valor que ofrecen estas tecnologías (ej. mayor eficiencia operacional, control de costos, etc...) sin estar preocupado de hacerse cargo por completo de su puesta en marcha y operación. Por otra parte, existen empresas cliente que son dueñas del software ITSM e ITAM y solicitan a los proveedores de los servicios relacionados que utilicen las herramientas provistas por el mandante.

Dados los factores descritos, se considera esta amenaza como de nivel medio.

### **Poder de negociación de los compradores**

La capacidad de los clientes para negociar las condiciones bajo las cuales adquieren soluciones de gestión TI varía significativamente en función de si corresponden a empresas públicas o privadas, tomando en consideración que los productos de ESPIRAL MS satisfacen necesidades transversales de cualquier sector productivo:

1. En el caso de empresas públicas, su poder de negociación es bajo debido a la naturaleza de su proceso de compras y adquisiciones; el que por regla general se realiza a través de licitaciones y/o a través de los programas de compras públicas

---

<sup>74</sup> Pieza de software que instalada dentro de un programa o aplicación, mejora sus capacidades.

<sup>75</sup> Diseñado de forma tal que sea accesible al público y permitiendo modificar su código fuente.

establecidos por la Administración de Servicios Generales de los Estados Unidos (eBuy, SmartBUY, GSA Advantage). Al usar estos mecanismos de adquisición, se establece claramente aspectos como el alcance de los productos a implementar, los tiempos máximos, etc... y no existen espacios para negociar directamente con el proveedor precios preferenciales con respecto a los generales (“precio de lista”).

2. Si se refiere a clientes del sector privado, el poder para negociar varía dependiendo del tamaño de la venta, mecanismo de adquisición (directo o mediante invitación a participar de RFP<sup>76</sup>) e interés en cerrar acuerdo con el proveedor. Dado que el cliente tiene la facultad de hacer más expedito el proceso de venta (por ejemplo, dando a entender que si la cotización excede del presupuesto originalmente estimado, requiere autorización adicional), su capacidad para negociar es más alta. Por otra parte, a medida que los requisitos técnicos del cliente son más elevados, su poder de negociación decae ya que el espectro de proveedores calificados se reduce significativamente. A modo de ejemplo, los bancos requieren soluciones de ITAM que sean capaces de descubrir automáticamente los cajeros automáticos y/o servidores con sistema operativo Unix, lo cual pocos fabricantes (entre ellos ESPIRAL MS) pueden realizar.

Otro aspecto para considerar es el costo de cambio que representa a un cliente dejar de utilizar una solución ITSM/ITAM para poner en marcha otra de la competencia. No sólo el cambio no se produce de forma inmediata (debido a los procedimientos de término de contrato a invocar ante el proveedor) sino que el cliente debe volver a empezar un proceso de evaluación de software con todo lo que implica (recibir a nuevos proveedores, ver casos de éxito, negociación entre otros). A lo anterior se debe añadir que la información almacenada en el software con contrato terminado debe ser traspasada al nuevo proveedor, lo que implica tiempos y recursos adicionales ya que en ella se representa la lógica de negocio bajo la cual el cliente gestiona su TI. Los fabricantes en este mercado son conscientes del alto costo de cambio y son capaces de retener a los clientes para evitar perderlos; mediante descuentos en las próximas renovaciones de licencias y servicio postventa, así como a través de actividades de fidelización (visitas de cortesía, capacitaciones al nuevo personal del cliente).

En función de los criterios señalados, el poder de negociación de los clientes se considera como de nivel medio.

### **Poder de negociación de los proveedores**

En cuanto al poder de negociación de los proveedores, se considera como bajo por la alta oferta de infraestructura de nube pública que permite soportar los productos de ESPIRAL MS as-a-service, contando con empresas de cobertura global de Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure, Google Cloud Platform, Huawei, entre otros. En cuanto a los proveedores de entornos para programación de software para empresas (como Oracle Java y Microsoft C#), su poder también es bajo ya que existen múltiples alternativas a disposición (Python, Ruby, Go); además que los fabricantes de los entornos de desarrollo de software no son los propietarios de los lenguajes de programación.

---

<sup>76</sup> *Request for Proposal*

## Q. PRINCIPALES FABRICANTES DE SOFTWARE ITSM E ITAM EN EE. UU

**Tabla 33 - Proveedores de software ITSM e ITAM con presencia en Estados Unidos**

| Nombre                | Origen                             | Capacidades de ITSM | Capacidades de ITAM | Otras capacidades destacadas                          | Procesos certificados ITIL® | Cientes destacados en EE.UU  | Ofrece SaaS | Permite instalar en el cliente | Reconocimientos de la industria (ITSM/ITAM)   |
|-----------------------|------------------------------------|---------------------|---------------------|---|-----------------------------|--|-------------|--------------------------------|---|
| <b>BMC</b>            | Houston, Texas (EE.UU)             | SI                  | SI                  | Administración de Mainframe                           | 11                          | The George Washington University<br>The State of Michigan<br>The U.S. Oncology Network | SI          | SI                             | Líder en el Cuadrante Mágico ITSM 2021 - Gartner  |
| <b>Flexera</b>        | Itasca, Illinois (EE.UU)           | NO                  | SI                  | Gestión de activos de software                        | No aplica                   | Eastman Chemical<br>Turner Broadcasting System<br>U.S Department of Energy             | SI          | SI                             | Líder en el Cuadrante Mágico SAM 2020 - Gartner   |
| <b>Ivanti</b>         | Salt Lake City, Utah (EE.UU)       | SI                  | SI                  | Gestión integrada de seguridad TI                     | 13                          | Service Corporation International<br>TaylorMade<br>Under Armour                        | SI          | SI                             | Líder en el Cuadrante Mágico ITSM 2021 - Gartner<br>Visionario en el Cuadrante Mágico UEM 2021 - Gartner                  |
| <b>ManageEngine</b>   | Chennai, India                     | SI                  | SI                  | ITAM e ITSM para proveedores de servicios gestionados | 4                           | First Priority Federal Credit Union<br>Ohio Department of Education<br>Warner Bros.    | SI          | SI                             | Jugador de Nicho en el Cuadrante Mágico ITSM 2021 - Gartner<br>Jugador de Nicho en el Cuadrante Mágico UEM 2021 - Gartner |
| <b>Micro Focus</b>    | Newbury, Inglaterra                | SI                  | SI                  | Monitoreo de infraestructura TI                       | 7                           | Allied Motion Technologies Inc.<br>EPAM Systems<br>Sungard Availability Services       | SI          | SI                             | Jugador de Nicho en el Cuadrante Mágico ITSM 2021 - Gartner   |
| <b>Microsoft</b>      | Redmond, Washington (EE.UU)        | SI                  | SI                  | Sistemas operativos y bases de datos                  | 0                           | No declara   | SI          | SI                             | Líder en el Cuadrante Mágico UEM 2021 - Gartner   |
| <b>Quest Software</b> | New Port Beach, California (EE.UU) | SI                  | SI                  | Monitoreo de infraestructura TI                       | 0                           | Florida State University<br>Orange County Controller<br>The State of Delaware          | SI          | SI                             |   |
| <b>Servicenow</b>     | Santa Clara, California (EE.UU)    | SI                  | SI                  | Plataforma para desarrollo de aplicaciones            | 16                          | Delta Airlines<br>Omnicare<br>Raleigh  | SI          | NO                             | Líder en el Cuadrante Mágico ITSM 2021 - Gartner<br>Líder en el Cuadrante Mágico SAM 2020 - Gartner                       |
| <b>Solarwinds</b>     | Tulsa, Oklahoma (EE.UU)            | SI                  | SI                  | Monitoreo de infraestructura TI                       | 2                           | FirstCare Health Plans<br>J.F. Brennan Company<br>Ringling College of Art and Design   | SI          | SI                             |   |
| <b>Snow Software</b>  | Estocolmo, Suecia                  | NO                  | SI                  | Gestión de activos de software                        | No aplica                   | Ardent Healthcare Services<br>SoftwareOne<br>Thrifty Car Rental                        | SI          | SI                             | Líder en el Cuadrante Mágico SAM 2020 - Gartner   |
| <b>VMware</b>         | Palo Alto, California (EE.UU)      | NO                  | SI                  | Gestión de virtualización de hardware                 | No aplica                   | Cofense<br>Delta Airlines<br>TravelTab   | SI          | SI                             | Líder en el Cuadrante Mágico UEM 2021 - Gartner   |

Fuente: Elaboración propia con información desde sitios Web de fabricantes.



## R. CRITERIOS DE SELECCIÓN PARA DISTRIBUIDORES DE ESPIRAL MS

En base a entrevistas a directivos de la empresa y gracias al aprendizaje de las experiencias de internacionalización; se identifica una serie de requisitos a los canales que desean trabajar con ESPIRAL MS, a través de un *due diligence* que considera:

- 1. Cierta nivel de facturación y solvencia financiera**, que le permita desarrollar relaciones de largo plazo con la empresa. Este factor es esencial ya que la empresa factura a sus distribuidores a 30 días, con independencia de la modalidad de pago que éste acuerde con la empresa cliente (ej. a 90 días, pagos parciales por hitos del proyecto, etc...). Este ciclo de facturación es común en la industria.
- 2. Antigüedad y experiencia:** ESPIRAL MS elige distribuidores que estén insertos en el territorio donde se comercializarán las soluciones y que tengan experiencia vendiendo y/o implementando soluciones de ITAM e ITSM. Un aprendizaje está en no elegir a empresas de formación reciente, ya que priorizan el hacerse un nombre al capturar sus primeros clientes a base de agresivas ofertas comerciales.
- 3. Foco en ITSM e ITAM:** Anteriormente se eligieron distribuidores con foco en *commodities* de TI (ej. notebooks, software de ofimática). Estas empresas usualmente no trabajan con venta consultiva, lo que implicaba que su equipo comercial estaba acostumbrada a ciclos de venta rápidos y al uso de descuentos.
- 4. Valor agregado:** Se espera que el distribuidor ofrezca valor adicional a la alianza más allá de su conocimiento de mercado y la fuerza de ventas. Éstos pueden convertirse en *partners* de servicios y estrechando los vínculos con el cliente, permitiendo aumentar su margen por la prestación de servicios profesionales.

## S. CLIENTES DESTACADOS

*Ilustración 27 - Empresas que usan Proactivanet*

|  |  |  |
|--|--|--|
| <b>Banca y servicios financieros</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• BBVA (Colombia)</li><li>• Banco Central (Chile)</li><li>• BMV (México)</li></ul>                                  | <b>Medios de comunicación</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• EITB (España)</li><li>• Grupo Prisa (España)</li><li>• Grupo Santillana (España)</li></ul> | <b>Servicios</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Barceló Hotel Group (España)</li><li>• Luckia (España)</li><li>• RIU Hoteles (España)</li></ul> |
| <b>Sector público</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dpto. Nac. de Planeación (Colombia)</li><li>• Ministerio de Salud (Chile)</li><li>• Suprema Corte de Justicia (México)</li></ul> | <b>Telecomunicaciones</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Orange (España)</li><li>• Tigo (Panamá)</li><li>• Viva (Bolivia)</li></ul>                     | <b>Empresas españolas en EE.UU</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Grupo Fagor</li><li>• Gonvarri</li><li>• Mecalux</li></ul>                    |

Fuente: Elaboración propia, con información del sitio Web de Proactivanet ([www.proactivanet.com](http://www.proactivanet.com))

## T. COSTOS UNITARIOS DE INFRAESTRUCTURA COMO SERVICIO<sup>77</sup>

**Tabla 34 - Costos de instancia IaaS por tipo de cliente**

| Moderniza (ITSM)      | Tipo instancia | Costo/hr (USD) | Costo/año (USD) | Cientes por instancia |
|-----------------------|----------------|----------------|-----------------|-----------------------|
| 100-250 personas      | m4.xlarge      | \$ 0,2763      | \$ 2.387        | 2                     |
| Moderniza (ITSM+ITAM) | Tipo instancia | Costo/hr (USD) | Costo/año (USD) | Cientes por instancia |
| 250-500 personas      | m4.2xlarge     | \$ 0,5496      | \$ 4.749        | 2                     |
| 500-1000 personas     | m4.2xlarge     | \$ 0,5496      | \$ 4.749        | 1                     |
| Optimiza (ITSM+ITAM)  | Tipo instancia | Costo/hr (USD) | Costo/año (USD) | Cientes por instancia |
| 250-500 personas      | m4.2xlarge     | \$ 0,5496      | \$ 4.749        | 1                     |
| 500-1000 personas     | m4.2xlarge     | \$ 0,5496      | \$ 4.749        | 1                     |

Fuente: Elaboración propia

## U. COTIZACIONES PARA EQUIPAMIENTO DE OFICINA

**Ilustración 28 - Consulta en línea para notebook de oficina**

The screenshot shows the Dell website interface for a Latitude 5420 Laptop. The top navigation bar includes 'APEX', 'Products', 'Solutions', 'Services', 'Support', 'Deals', 'Financing', and 'About Us'. A search bar is located at the top right. Below the navigation is a 'TECH REFRESH' banner with the text 'Exceptional savings up to 38% on the latest business tech. View the Deals | Call 1-844-548-0026 or Click to Chat'. The breadcrumb trail reads 'United States > For Business > Laptops & 2-in-1 PCs > Latitude Laptops & 2-in-1 PCs > Latitude 5420'. The product title is 'Latitude 5420 Laptop' with a dropdown menu set to '14\".

Fuente: Sitio Web Dell.com (Estados Unidos). Consulta el 7 de enero de 2022.

<sup>77</sup> Con datos de Amazon Web Services <https://aws.amazon.com/es/ec2/pricing/> para instancias EC2 de tipo *m4.xlarge* y *m4.2xlarge*, con sistema operativo Windows Server y base de datos SQL Server Web Edition. El costo por hora se establece bajo la modalidad *Saving Plans*, bajo la cual se adquiere un precio más bajo si se establece un contrato a 3 años. Instancias de cómputo cotizadas para zona de disponibilidad EE.UU Este (Ohio). Uso estimado por instancia de 720 horas por mes, durante 12 meses. Datos obtenidos el 7 de enero de 2022.

**Ilustración 29 - Consulta en línea para teléfono móvil**

**SAMSUNG** Móvil TV & audio Accesorios Hogar Inteligente Computadoras Ofertas Ideas de regalo #YouMake Explorar Soporte Para empresas

**Nuevo Galaxy A52 5G** Desde ~~\$399.99~~ \$499.99 con intercambio elegible<sup>0</sup> **\$11.12/mes** ~~\$13.89/mes~~ for 36 mes<sup>0</sup> with Samsung Financing **CONTINUAR**

Ahorra hasta **\$37.50** adicional con Programas de oferta de Samsung

CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES COMPARA LOS MODELOS QUÉ HAY EN LA CAJA PREGUNTAS FRECUENTES Chat with an Expert

Obtén hasta **\$ 125** de crédito de intercambio<sup>0</sup> con los nuevos teléfonos de la serie Galaxy A.

Elija su dispositivo ★★★★☆ 3.4 (30)

- NEW!** Galaxy A52 5G Desde ~~\$399.99~~ \$499.99
- NEW!** Galaxy A42 5G Desde ~~\$299.99~~ \$399.99

Eche un vistazo a nuestra serie S9 renovada certificada. Viene con una garantía de 1 año y reacondicionado como nuevo. Desde \$ 210 con intercambio elegible. 5% de descuento aplicado automáticamente en el carrito. [Comprar ahora >](#)

Cambiar el operador

- Unlocked** Desde ~~\$399.99~~ \$499.99
- AT&T** Desde ~~\$399.99~~ \$499.99
- T-Mobile** Desde ~~\$399.99~~ \$499.99

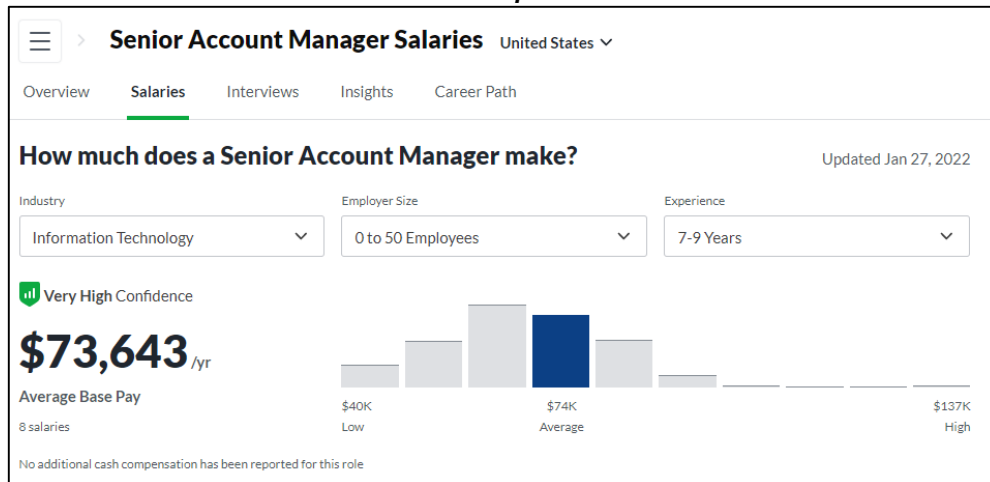
Aprender sobre teléfonos abiertos

Ventaja de Samsung.com

Fuente: Sitio Web Samsung.com (Estados Unidos). Consulta el 7 de enero de 2022

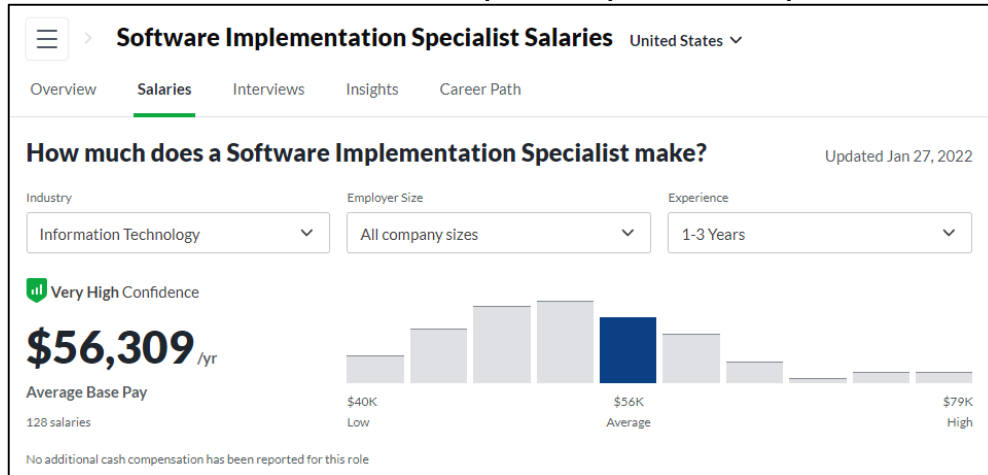
## V. SALARIOS DE REFERENCIA SEGÚN CARGO

**Ilustración 30 - Salario de referencia para un Gerente de Cuentas Senior**



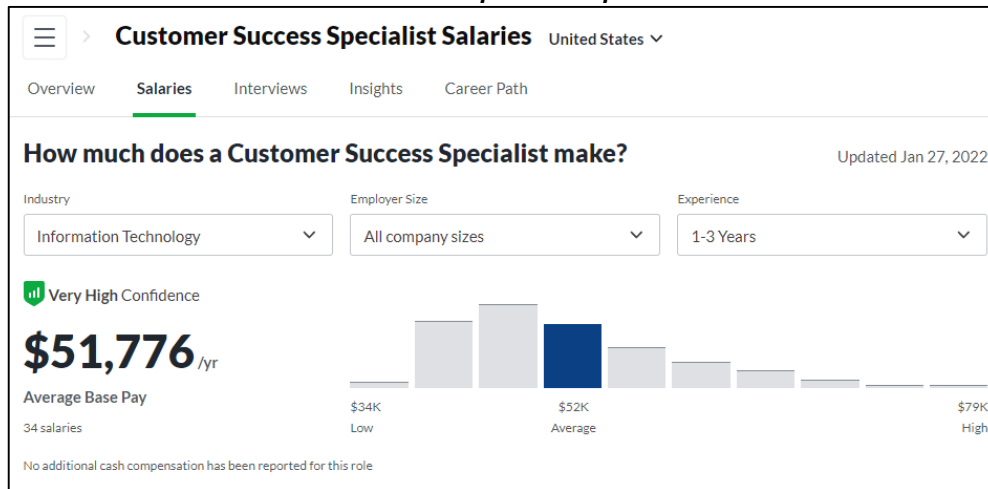
Fuente: Sitio Web Glassdoor.com (Estados Unidos). Consulta el 7 de enero de 2022.

**Ilustración 31 - Salario de referencia para un Especialista de Implementación**



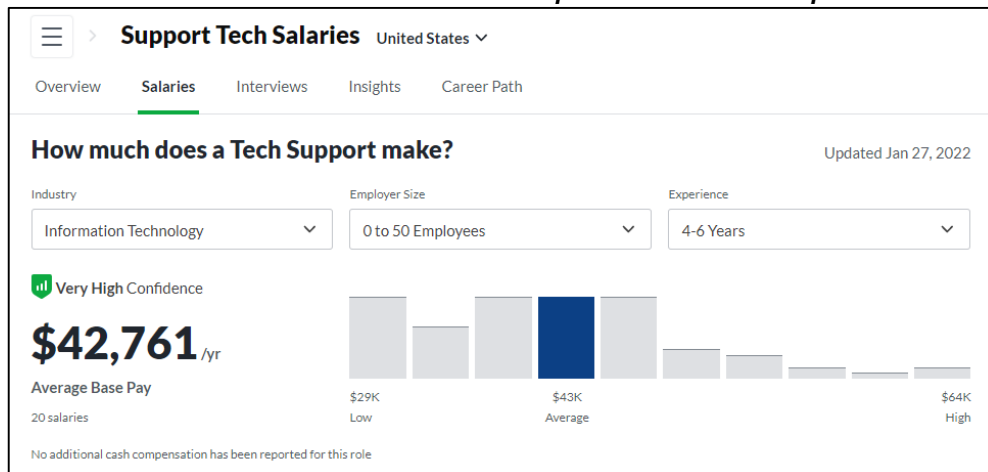
Fuente: Sitio Web Glassdoor.com (Estados Unidos). Consulta el 7 de enero de 2022.

**Ilustración 32 - Salario de referencia para un Especialista en Éxito del Cliente.**



Fuente: Sitio Web Glassdoor.com (Estados Unidos). Consulta el 7 de enero de 2022.

**Ilustración 33 - Salario de referencia para un Técnico de Soporte**



Fuente: Sitio Web Glassdoor.com (Estados Unidos). Consulta el 7 de enero de 2022.

## W. DESCRIPCIÓN DE CARGOS A CONTRATAR

### 1. Gerente Senior de Cuentas:

**Descripción del cargo:** Desarrollar la gestión comercial del portafolio de soluciones. Efectuar cotizaciones y propuestas a los clientes. Cumplir con la cuota de ventas asignada. Mantener al día la base de datos de clientes, así como buscar nuevos prospectos para incorporar a la cartera. Reclutar y seleccionar canales de distribución.

**Requerimientos:** Profesional de Administración de Negocios o afín. 7 a 9 años en roles comerciales en empresas del rubro soluciones de TI (de preferencia, fabricantes de software empresarial). Demostrar habilidades consolidadas y logro en el cumplimiento de metas, acorde con el cargo. Experiencia y foco en venta consultiva, demostrar conocimiento y redes de contacto con tomadores de decisión (*C-Level*) en empresas medianas a grandes del estado de Florida. Experiencia en desarrollo de canales.

### 2. Especialista de implementación:

**Descripción del cargo:** Realiza las funciones técnicas que le son asignadas, a partir de objetivos de proyecto establecidos por la Oficina de Gestión de Proyectos. Soporta el liderazgo técnico del proyecto al conducir sesiones de descubrimiento y workshops de capacitación. Obtiene la experiencia técnica y certificaciones requeridas para demostrar competencia y autonomía en la configuración de Proactivanet.

**Requerimientos:** Profesional o técnico en Ingeniería de Sistemas, Industrial, Telecomunicaciones o afín. Entre 1 y 3 años de experiencia en implementación de soluciones de software empresarial (ej. ERP, CRM, HCM). Buenas habilidades de comunicación y organización. Deseables conocimientos y/o certificación en ITIL.

### 3. Especialista de éxito del cliente:

**Descripción del cargo:** Gestiona activamente la relación con el cliente y su permanencia a largo plazo, a lo largo de una base diversa de clientes. Obtiene y analiza datos para medir y reportar el estado de salud del portafolio de clientes. Articula con áreas especializadas las acciones necesarias para mitigar la salida de clientes.

**Requerimientos:** Profesional o técnico en Ingeniería de Sistemas, Industrial, Telecomunicaciones o afín. 2 años de experiencia en gestión técnica de cuentas o ventas. De espíritu colaborador y centrado en el cliente. Experiencia con software de CRM y BI.

### 4. Técnico de soporte postventa

**Descripción del cargo:** Provee soporte técnico a usuarios externos, gestionando sus incidencias y requerimientos. Resuelve, replica y documenta soluciones temporales para uso posterior. Asiste en todos los problemas técnicos de los productos soportados.

**Requerimientos:** Técnico en Computación, Electrónica, Telecomunicaciones o afín. 4 años de experiencia en soporte de software empresarial (ej. ERP, CRM, HCM). Conocimiento en sistemas operativos, redes de comunicaciones y seguridad informática.

## X. DISTRIBUCIÓN SALARIAL PARA GERENTE DE CUENTAS SENIOR<sup>78</sup>

Tabla 35 - Asignación salarial para Gerente de Cuentas Senior

| Salario bruto de referencia (USD/año) | \$ 73.643        |                  |                 |                  |                  |
|---------------------------------------|------------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|
| Asignación                            | Año 1            | Año 2            | Año 3           | Año 4            | Año 5            |
| Fija (60%)                            | \$ 44.186        | \$ 44.186        | \$44.186        | \$ 44.186        | \$ 44.186        |
| Variable (15% venta)                  | \$ 24.631        | \$ 24.631        | \$32.111        | \$ 29.936        | \$ 32.430        |
| Bono Desempeño                        | \$ 6.158         | \$ 6.158         | \$ 8.028        | \$ 7.484         | \$ 8.108         |
| <b>Total</b>                          | <b>\$ 74.974</b> | <b>\$ 74.974</b> | <b>\$84.324</b> | <b>\$ 81.606</b> | <b>\$ 84.724</b> |

Fuente: Elaboración propia

## Y. INFLACIÓN PROYECTADA PARA ESTADOS UNIDOS

Tabla 36 - Inflación proyectada para Estados Unidos

| Año  | % Inflación |
|------|-------------|
| 2022 | 2,60%       |
| 2023 | 2,30%       |
| 2024 | 2,10%       |
| 2025 | 2%          |
| 2026 | 2%          |

Fuente: Reserva Federal de los EE. UU (*Summary of Economic Projections*)

## Z. TASA DE DESCUENTO BAJO MODELO CAPM

La obtención de la tasa de descuento se realiza a través de la fórmula a continuación:

$$r_a = r_{rf} + \beta_i * (r_m - r_{rf})$$

Donde  $r_{rf}$  es la tasa libre de riesgo, dada por el retorno de los bonos del Tesoro de España a 10 años<sup>79</sup> (0,64%),  $\beta_i$  es el coeficiente Beta para las empresas de software<sup>80</sup> (1,14) y  $r_m$  es el retorno promedio de los últimos 10 años de las empresas que componen el índice IBEX 35<sup>81</sup> (1,72%).

Reemplazando en la fórmula, se obtiene un  $r_a$  de 1,87%. Dado que esta tasa de descuento no es atractiva para el inversionista (empresa), se decide utilizar una tasa del 15%.

## AA. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: MATRIZ DE CORRELACIÓN

A partir de la simulación (Ilustración 31), se obtiene un coeficiente de correlación de +0,7905 entre los ingresos operacionales del año 1 y el VAN, estableciendo por ende una correlación positiva fuerte.

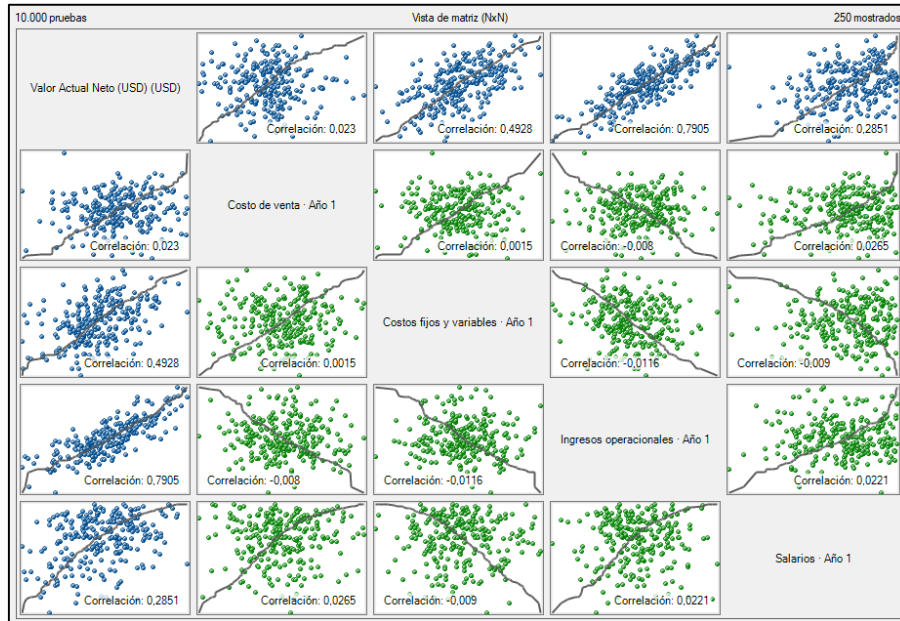
<sup>78</sup> Las asignaciones variable y bono de desempeño suponen el logro del 100% del objetivo de ventas en cada año

<sup>79</sup> Bono español a 10 años <https://datosmacro.expansion.com/bono/espana> (obtenido el 7 de enero de 2022)

<sup>80</sup> Coeficiente Beta para empresas de tipo Software (System & Application) [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

<sup>81</sup> IBEX 35 Historical Data <https://www.investing.com/indices/spain-35-historical-data> (Periodo utilizado para el cálculo del retorno promedio: entre el 30 de diciembre de 2011 y el 30 de diciembre de 2021)

**Ilustración 34 - Matriz de correlación entre variables simuladas**



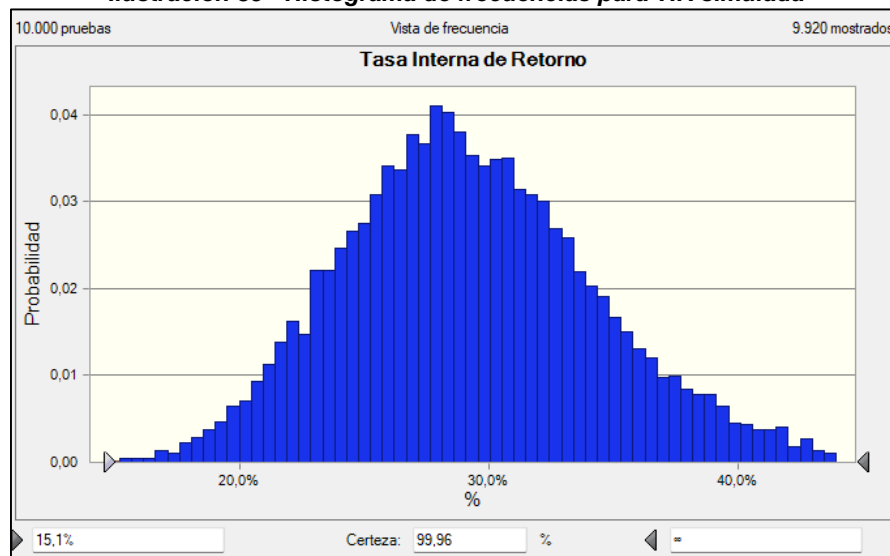
Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, el coeficiente de correlación entre los costos fijos y el VAN sugiere entender una correlación positiva moderada entre ambas variables (+0,4928)

En cuanto a los salarios, su correlación es positiva débil con respecto al VAN, dado su coeficiente de +0,2851.

## AB. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD: TIR SIMULADA

**Ilustración 35 - Histograma de frecuencias para TIR simulada**



Fuente: Elaboración propia

A partir de la simulación realizada, se obtiene un 99,96% de probabilidad que la tasa interna de retorno obtenida a través del proyecto sea mayor que la tasa de descuento exigida por el inversionista (15%).