

## **CAPÍTULO II**

A continuación se presenta una evaluación de los aspectos externos, en el que se analiza primeramente los factores del macro ambiente: se analizarán aspectos demográficos, político-legales, socio-económicos, culturales y tecnológicos, los cuales permitirán identificar las actuales oportunidades y amenazas más relevantes de la industria. Luego se presentará un análisis de la cadena de valor de servicios de software, identificando factores críticos. Se analizará al cliente y sus características más importantes. Seguidamente se especificarán los competidores y la oferta de productos existentes, teniendo siempre en consideración el producto de software propuesto, con el cual se pretende llegar al cliente insatisfecho y desatendido del mercado. Finalmente se presenta un análisis de situación en el que se especifica el estudio de las fuerzas de Porter y FODA.

### **2.1 Análisis del Macro ambiente**

Corresponde ahora analizar todas aquellas variables externas incontrolables, que permitirán identificar oportunidades y amenazas importantes, que se deberán aprovechar y mitigar respectivamente, para lograr el éxito del proyecto planteado.

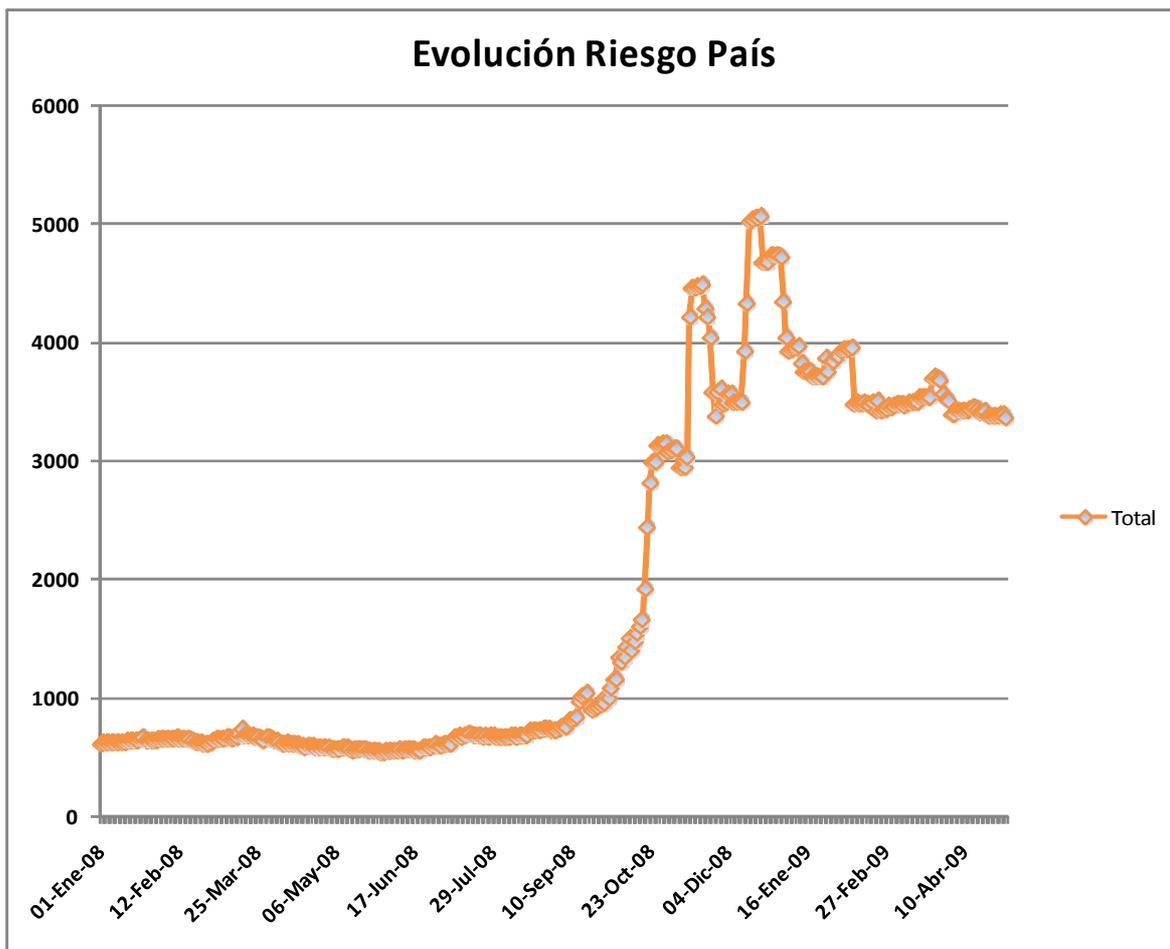
#### **2.1.1 Factores Financieros**

A continuación se analizan ciertos factores financieros importantes que afectan directamente al producto de software planteado en este documento:

*Riesgo País:* En la medida en que este factor aumente o disminuya hará que las importaciones por inversión extranjera disminuyan o aumenten, en la Figura No. 4 se presenta la evolución del indicador riesgo país en el Ecuador.

El riesgo país ha experimentado un incremento considerable en los últimos 2 meses del año 2008, llegando a un promedio de 4139 puntos en enero de 2009, aproximadamente 6 veces más que el valor registrado en enero de 2008. Si bien este indicador presentaba un panorama muy estable hasta octubre de 2008, decisiones gubernamentales en torno al no pago de parte de la deuda externa, restricciones a importaciones y aumento de aranceles, ocasionaron un aumento

del riesgo país. Si bien este indicador es impredecible, pues depende de muchos otros factores, se espera que el mismo tienda a la baja, apoyado sobre todo en un gobierno estable y que adopte medidas de comercio exterior más justas que incentiven la inversión extranjera.



(Fuente Banco Central del Ecuador)

**Figura # 4**

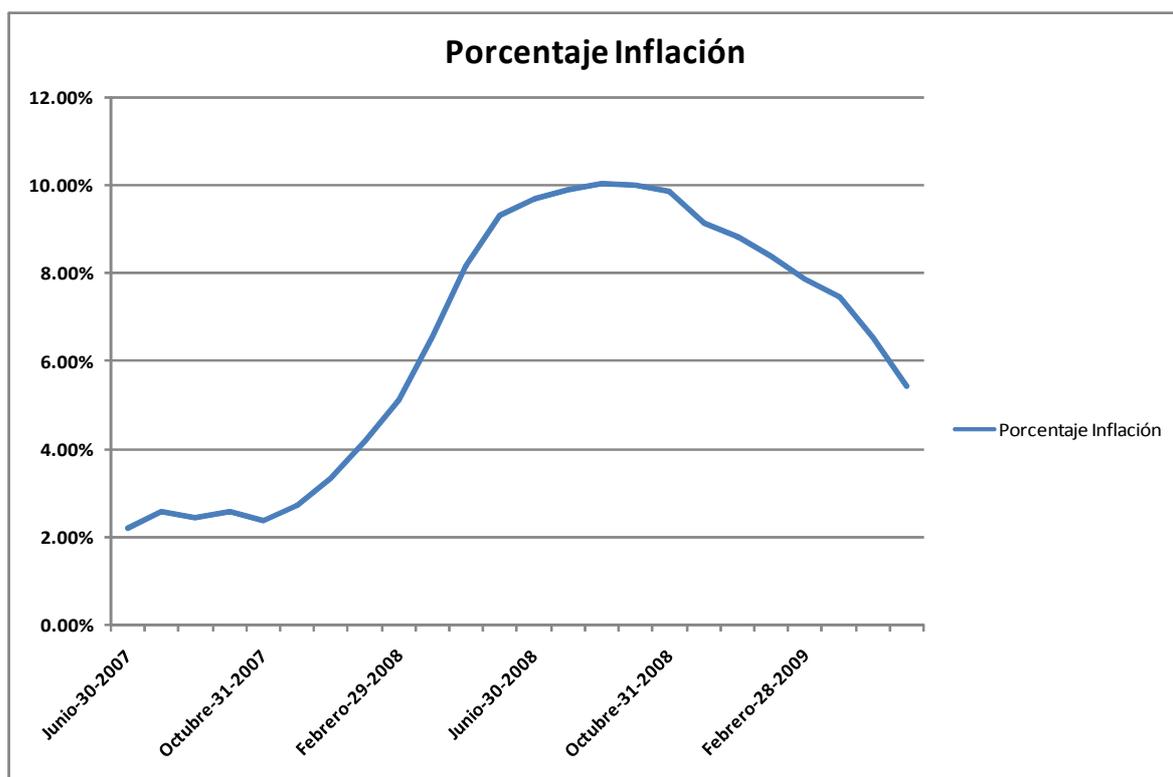
El riesgo país del Ecuador se ubica en 3418 puntos básicos, este indicador ha ido bajando lentamente desde su pico más alto en diciembre de 2008 cuando supero la barrera de 5000 puntos básicos. La tendencia tiende a la baja lo cual augura un panorama más favorable para la economía y la inversión.

*Inflación:* Este índice macro-económico sufrió una sustancial disminución para el año 2007, bajando del 9.4% en el 2002 a un estimado de 2.4 – 2.7 %. Para el año 2008 el panorama cambia, una mezcla de factores político-

económicos a nivel mundial, la promulgación de la nueva ley de equidad tributaria aprobada por la Asamblea Nacional Constituyente a principios del 2008, la crisis mundial que se está empezando a sentir, han provocado que el precio de los bienes y servicios hayan sufrido un aumento el año 2008.

La inflación anual acumulada para el mes de mayo de 2009 es de 5.41%, lo cual es un valor alto para una economía dolarizada. Se espera que este indicador por lo menos se mantenga y tienda a la baja, resultando en un escenario de trabajo más favorable para la consecución del objetivo del proyecto planteado en este documento.

Según como vaya cambiando el indicador de inflación, será posible extender créditos y facilidades de pago a las empresas cliente, ya que un indicador de inflación estable y con tendencia a la baja permite realizar ciertas concesiones al momento de otorgar un crédito.



(Fuente Banco Central del Ecuador)

**Figura # 5**

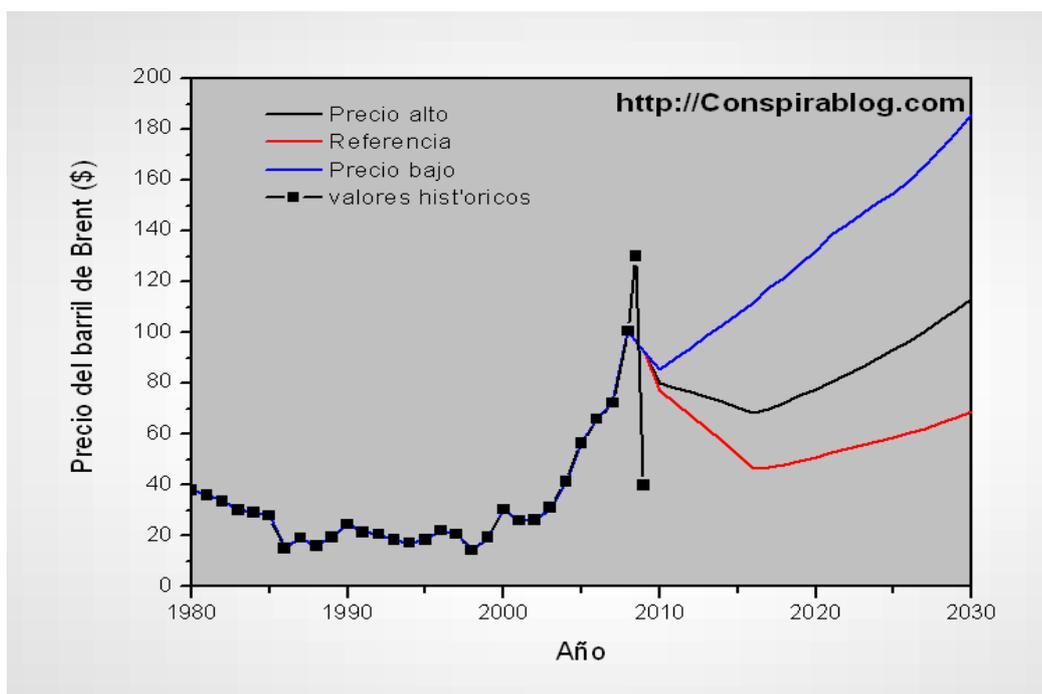
*Precio del Petróleo:* La oportunidad presentada en el año 2008 por las condiciones de precio del petróleo, permitieron que el estado ecuatoriano

mantenga su economía estable, sin necesidad de tener que subir impuestos, ni los precios de los bienes básicos como son el combustible, agua, luz, entre otros.

Este indicador económico sufrió un cambio bastante drástico para los últimos meses del año 2008 llegando a estar por debajo de los 30 USD, y se estima que el precio promedio del petróleo para el año 2009 será de 51 USD por barril.

Las medidas económicas no se han hecho esperar y el gobierno incrementó aranceles a las importaciones, así también estableció cupos de importación de los bienes.

Se espera que este indicador tienda a estabilizarse en un valor más razonable para las aspiraciones del país, y así aumente el movimiento comercial, lo cual presente condiciones más favorables para el desarrollo del producto de software de comercio exterior planteado. La figura 6 muestra la evolución de este indicador, así como su perspectiva futura.



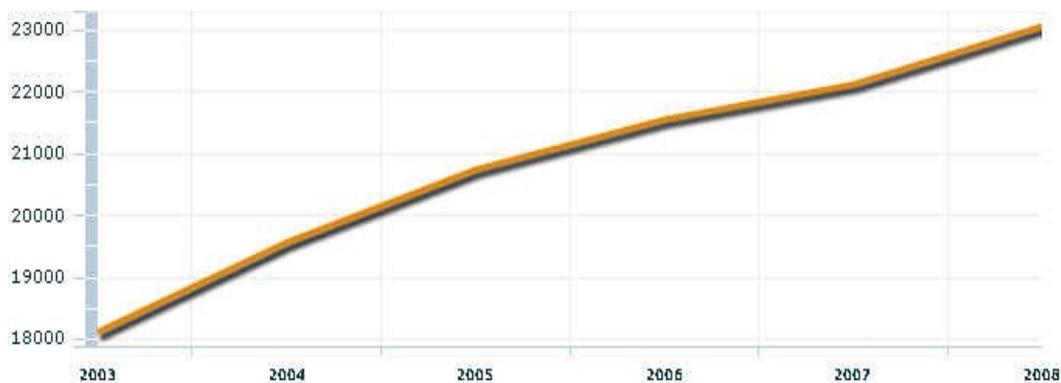
(Fuente conspirablog.com: "Evolución del precio del petróleo")

**Figura # 6**

### 2.1.2 Factores Socio económicos

A continuación se analizan ciertos factores socio-económicos importantes para el ámbito de negocio planteado en este estudio:

*PIB:* El crecimiento presentado de este indicador en los últimos años, plantean un campo de acción bastante favorable, para poder comercializar el producto de software de comercio exterior, planteado en este proyecto.



(Fuente: INEC)  
Figura # 7

La Figura No. 7 muestra el crecimiento del PIB desde el año 2003. La producción en el Ecuador ha tenido un aumento relativamente constante, se puede concluir que la actividad económica en el país tiende a la alza en el largo plazo, lo cual se presenta como una potencial oportunidad de negocio para el producto de software de comercio exterior presentado en este estudio.

*IPC y Migración:* El ingreso per cápita de los ecuatorianos ha venido en aumento en los últimos años. A pesar de que este incremento anual es mínimo, produce un impacto favorable en la economía que se ve mejorada por el poder adquisitivo de los habitantes. Esto hace que la oferta aumente con variedad de productos y servicios que deben ser importados. Esta influencia indirecta que ocasiona el IPC sobre las importaciones, muestra escenarios importantes para comercializar el producto de software de comercio exterior analizado en este documento.

La migración de ecuatorianos al exterior hace posible que más familias de clase media-baja, tengan acceso a adquirir más bienes y servicios. Las empresas proveedoras de estos bienes y servicios aumentan su capacidad productiva y, por tanto, incrementan su necesidad de realizar negocios internacionales para poder ofertar más productos en el medio ecuatoriano. El ingreso que el país percibe producto de las remesas de emigrantes, es uno de los más importantes aportes a

la actividad económica de la nación, aún cuando por la crisis actual se ha visto mermado.

La influencia indirecta de la migración sobre las importaciones, al igual que el IPC, muestra un panorama muy importante para poder comercializar el software de comercio exterior propuesto en este estudio.

### **2.1.3 Factores Legales**

Los factores legales son importantes para el ámbito de desarrollo del proyecto planteado en este documento, la constante variación en normas y regulaciones arancelarias hacen posible crear una relación duradera con los potenciales clientes del software de comercio exterior, pues dicho producto tecnológico debe garantizar la veracidad de la información en el momento preciso en que la misma cambie (en capítulos posteriores se ampliará las características y bondades del producto de software mencionado).

Todos los convenios internacionales de cooperación que firma el Gobierno del Ecuador con otros países, son publicados en el Registro Oficial, y son de conocimiento público. Uno de los principales servicios que se ofertan como parte del software, es la actualización de estos convenios en las bases de datos del programa; el advenimiento de nuevos tratados internacionales, sumado a los ya existentes y que varían de año a año, como lo es el Pacto Andino, por ejemplo, constituyen una oportunidad de negocio a largo plazo, al momento de proponer un software con este tipo de información legal como contenido.

### **2.1.4 Factores Políticos**

El Ecuador vive actualmente bajo un sistema democrático, con un gobierno constitucionalmente elegido por el pueblo cada 4 años. El mandato de turno tiene una ideología marcada de izquierda. Transcurridos dos años de gestión, el gobierno ha demostrado políticas afines con su ideología y, lo más importante, es que cuenta con el apoyo mayoritario de la ciudadanía, que en el último plebiscito, posteriores elecciones de asambleistas y consulta popular aprobatorio de la nueva constitución, ha ratificado su respaldo al Gobierno del Eco. Rafael Correa.

Sin embargo de lo anteriormente expuesto, se debe mencionar como antecedente que la inestabilidad del sistema político ecuatoriano amenaza constantemente la democracia, no por nada ha habido siete presidentes de la

república en doce años desde febrero de 1997, en que fue derrocado Abdala Bucaram.

Las condiciones políticas del Ecuador resultado de varios años de inestabilidad, constituyen una amenaza para el caso presentado en este estudio de factibilidad. A pesar de esto, las condiciones actuales hacen prever un panorama más alentador. En las elecciones generales del pasado mes de abril, el gobierno volvió a recibir el apoyo mayoritario del pueblo ecuatoriano. Esto ratifica condiciones favorables de desarrollo al sector importador del Ecuador, que contaría con instituciones gubernamentales estables en cuanto a su administración a largo plazo, como lo es la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE).

#### **2.1.5 Factores Tecnológicos**

Otro factor a favor del software de comercio exterior, que se propone en este documento, es la tecnología. La posibilidad de desarrollar software a bajo costo y estable con herramientas de punta orientadas a la web, es una de las principales razones por las cuales nació la idea de obtener un software de este tipo, pues su actualización es mucho más fácil y no es necesario realizar una visita por cada empresa cliente, ya que se maneja un solo software al que acceden todos los usuarios a través del Internet.

La tendencia de desarrollar software y aplicaciones orientadas a Internet, dan la posibilidad de llegar a más clientes potenciales, en contraposición al software tradicional, el cual necesita ser instalado en cada una de las computadoras cliente, las aplicaciones web pueden ser ejecutadas a través de cualquier Navegador de Internet que ha desarrollado la industria. Esta forma de ofrecer soluciones tecnológicas a las empresas que realizan procesos de importación, produce un ahorro importante en gastos de gestión y mantenimiento de las cuentas de los clientes, los cuales no deben ser continuamente visitados, y se produce un ahorro en tiempo de actualización de programas instalados, pues el programa actualizado es únicamente uno, al cual acceden los clientes vía Internet.

El potencial tecnológico expuesto en los párrafos anteriores es, sin lugar a dudas, la principal oportunidad que presenta el negocio propuesto en este

proyecto, pues da la posibilidad de entrar en el mercado con un producto de software innovador y diferente a los ya existentes.

## **2.2 Cadena de valor de servicio de software**

Con el objetivo de identificar ventajas competitivas del proyecto planteado, se presenta una cadena de valor de servicios, basado en el análisis original de la cadena de valor de Michael E. Porter.

Se identificarán actividades al interior del proyecto que agregen valor al servicio, factores críticos de éxito que no han sido atendidos por la competencia, y que se presentarán como ventajas competitivas en el mercado.

### **2.2.1 Cadena de valor de servicios**

En la Figura siguiente se muestra la cadena de valor que se ajusta al proyecto de software presentado en este estudio.

# Cadena de valor de servicios



Alonso, Gustavo. *"Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor"*. Palermo Business Review | N° 2 | 2008. 89 – 93

Factores críticos de los eslabones de la Cadena de Valor				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto de software disponible en Internet.</li> <li>- Marketing &amp; Ventas cuenta con una vitrina virtual para impulsar el producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El recurso humano de contacto, es el que presta el servicio directamente al cliente.</li> <li>- Debe ser personal capacitado, que genera en gran parte la una percepción positiva del servicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Soporte físico se refiere a elementos que toman parte de la prestación del servicio, para el caso del proyecto contar con un "hosting" de calidad, que garantice la disponibilidad del servicio.</li> <li>- Contar con un equipo de trabajo preparado, competitivo, que entienda las necesidades de los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El software explotado como tal por el cliente contratante.</li> <li>- Soporte post-venta prestado al cliente, accesoria y mantenimiento al producto de software ofertado, así como cumplir con las actualizaciones de la información legal contenida en la aplicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El cliente, como el personal propio de la empresa, condicionan la calidad del servicio prestado.</li> <li>- Armonizar las relaciones entre el cliente y el personal de la empresa es primordial, con el único fin de mantener al cliente satisfecho.</li> </ul>

### **2.2.2 Análisis de factores críticos y ventajas competitivas**

Se identifican a continuación los factores críticos relevantes, de la cadena de valor de servicios presentada para este proyecto, y como estos factores permiten identificar ventajas competitivas.

*Marketing y ventas:* la actividad de mercadeo cuenta con una particularidad para el proyecto, el producto está disponible en línea a través del internet, esta herramienta tecnológica permite que el área de marketing y ventas pueda desarrollar estrategias de impulso del producto, implementar demos de uso del software en línea, así como la posibilidad de montar un sitio web para mostrar características y bondades de la aplicación.

Se puede concluir que en este eslabón de la cadena, la principal ventaja competitiva es la disponibilidad del producto de software a través del Internet, adelante se analizarán estrategias para explotar esta ventaja.

*Personal de Contacto:* el recurso humano destinado a interactuar con el cliente, es quizá el punto más importante al momento de prestar el servicio. Se puede llegar a obtener un software de calidad, que cumpla con todas las necesidades del usuario, el mismo no servirá de nada si no se cuenta con el personal de contacto adecuado, que esté capacitado, y que tenga las aptitudes de servicio.

Es posible establecer una ventaja competitiva que se debe desarrollar, es importante disponer de personal idóneo, y que esté en constante capacitación, con el único objetivo de complementar al producto de software planteado en este proyecto, y cumplir con las expectativas de los clientes.

*Soporte físico y habilidades:* como soporte físico se entiende todo aquello que complementa el servicio en mayor o menor medida. Para el caso particular del proyecto se puede destacar que las guías de usuario y manuales del sistema son soportes físicos que definen la calidad del cliente y pueden sumar a favor de la percepción positiva del producto. Adicionalmente, es necesario contar con un servicio de “hosting” del software que garantice, sobre todo, la disponibilidad en el tiempo.

Por otro lado las habilidades constituyen todas aquellas competencias, conocimientos, e idoneidades alcanzadas por todos los involucrados en la actividad de prestación del servicio. Así como el personal de contacto, el personal

de apoyo o administrativo debe estar bien capacitado y manejar una cultura de servicio.

Es importante para el proyecto el aprovechar las ventajas competitivas que ofrece este eslabón, para ello será necesario contar con personal calificado que pueda entender las necesidades de los elementos complementarios del servicio (guías de usuario, manuales, y otros), además de personal técnico que pueda evaluar las mejores opciones para el hosting del aplicativo de software.

*Prestación:* se constituye como el servicio mismo, a la solución que se ofrece a través del software de comercio exterior. Este punto de la cadena de valor de servicios puede convertirse en un aspecto negativo para el normal desarrollo de la empresa, pues las necesidades del cliente evolucionan con el tiempo, y las brechas que se dejan de atender, pueden convertirse en blancos de atención por parte de la competencia.

Se hace necesario establecer estrategias de estudios de satisfacción al cliente, con el fin de obtener una ventaja competitiva de prestación de servicio de calidad.

*Cliente:* este eslabón es la razón del servicio, si bien este elemento de la cadena es incontrolable por parte de la organización, se debe establecer reglas claras que armonicen la relación con el usuario final. Estas reglas deben ser conocidas por todo el recurso humano de la empresa.

La ventaja competitiva que se puede relevar en este punto, es la estandarización de un procedimiento de comunicación con el cliente, que no sea rígida, más bien flexible, pero que responda a norma común de trato al usuario. Adicionalmente se debe brindar programas de reconocimiento para fortalecer las realaciones con los clientes en el tiempo.

### **2.3 Análisis sectorial y competencia existente**

El análisis de situación que se presenta a continuación está fundado en los siguientes puntos específicos:

- Estudio del cliente (sector o segmento de mercado).
- Estudio de la competencia (actuales ofertantes).

Se presentará un análisis de las fuerzas que mueven el mercado en cuanto a los movimientos que puede realizar la competencia (Porter), para finalmente terminar con un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodean al proyecto.

### **2.3.1 El Cliente**

El proyecto planteado se enfoca en todas aquellas empresas de la ciudad de Quito, las cuales realizan actividades de comercio exterior, ya sea para proveerse de materia prima, insumos, o simplemente mercadería para comercializar.

Según información obtenida de una de las empresas<sup>1</sup> dedicadas a la comercialización de libros de comercio exterior en el medio, en la ciudad de Quito existen alrededor de 2500 empresas dedicadas a actividades de comercio exterior, es decir, importación de productos y bienes hacia el Ecuador. De este universo de potenciales clientes, existe un 40%<sup>2</sup> que no posee una solución tecnológica que facilite los procesos de importación. Este porcentaje de clientes desatendidos constituye el principal objetivo del software propuesto en este proyecto. Más adelante se analizarán las causas por las cuales estas empresas no han adquirido una solución tecnológica, y como el producto analizado en éste proyecto pretende captar estos clientes.

El segundo grupo de empresas, que es también un segmento importante, lo constituyen las que actualmente poseen una solución tecnológica (60% de la población). Específicamente, este grupo tendrá que percibir una mejora en el producto nuevo, antes de pensar en dejar de lado la inversión económica y de tiempo realizada en otros productos similares. Las expectativas de cada segmento fueron analizadas en el capítulo anterior. En cambio, las características que hacen diferente al software materia del estudio realizado en este documento, se analizarán más adelante.

Se debe mencionar, por otro lado, que el sector de empresas dedicadas a actividades de comercio exterior no presenta un panorama muy claro en cuanto a las tendencias de crecimiento, esto debido principalmente al ambiente de

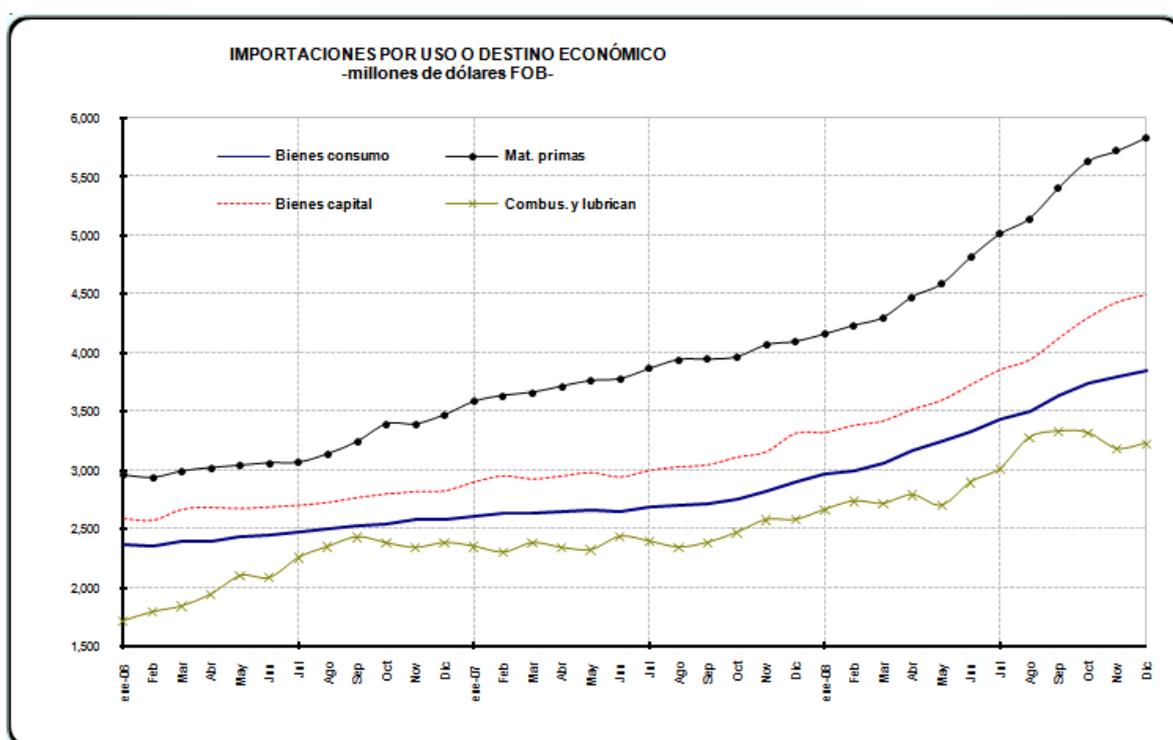
---

<sup>1</sup> Pudeleco S.A. – basado en el número de clientes que tienen los libros de arancel de importaciones.

<sup>2</sup> Pudeleco S.A. – basado en la información de cliente de libros de arancel de importaciones.

incertidumbre que se vive en el Ecuador, consecuencia de los últimos cambios políticos suscitados en el tiempo de gobierno del Presidente Rafael Correa. Las políticas de intercambio comercial internacional, acuerdos bilaterales, y demás tratados de comercio, se han visto mermados con las políticas proteccionistas del gobierno de turno. Un ejemplo claro de lo expuesto es el Tratado de Libre Comercio que no tuvo cabida en el Ecuador. Por otro lado está la nueva constitución desarrollada por la Asamblea Nacional Constituyente, aprobada en plebiscito el pasado 28 de septiembre de 2008, la que incide en que el país sufra un nuevo período de transición, hasta estabilizar el ambiente legal. Sin duda esto influirá en un lento crecimiento del sector dedicado al comercio exterior.

A pesar de lo mencionado en el párrafo anterior, se debe señalar que los indicadores económicos anuales de importaciones realizadas en el Ecuador presentan un crecimiento interesante, tal como se muestra en la Figura No 8.



(Fuente Banco Central del Ecuador)

Figura # 8

Como se puede ver, el sector no ha dejado de crecer, si bien las últimas medidas impuestas por el gobierno, que quiere alcanzar como objetivo que las empresas lleguen a importar como máximo el valor con el que terminaron a

diciembre de 2007, se estima que esto es algo temporal, y que luego de pasar el período de elecciones próximo, el panorama sea más claro y estable, con lo cual los niveles de importaciones volverán a crecer. Esto haría que inversionistas locales y extranjeros giren su mirada a negocios de compra venta, con lo que aumenta el número potencial de empresas candidatas que puedan adquirir el software de gestión de comercio exterior.

### 2.3.2 Competidores

La oferta existente en el medio está compuesta por cinco empresas. Unas tienen como principal línea de negocio el software de comercio exterior, mientras que otras ofrecen un paquete completo, en los que se presentan medios escritos (libros) y tecnológicos (software).

Las cinco empresas mencionadas se las detalla a continuación:

<b>Empresa</b>	<b>Producto de Software</b>
Pudeleco S.A.	Aduanet / Arancel de Importaciones
QualitySoft S.A.	E-COMEX
OptimSoft S.A.	OptimSoft
Sofitec	Sofi
EcoMint S.A.	EcoMint

(Fuente: Investigación del autor)

**Tabla No. 5**

De las empresas mencionadas en la tabla No. 5, Pudeleco S.A. y QualitySoft S.A. son las que más presencia tienen en el mercado. Pudeleco goza de la aceptación de gran parte de los clientes pues es una empresa con varios años de experiencia. Empezó con la publicación de manuales y textos de consulta legal arancelaria y derecho laboral, utilizados por la mayoría de empresas en el Ecuador. A finales de los años noventa decidió desarrollar un software de consulta multimedia (Arancel de Importaciones Multimedia), con lo cual muchas empresas clientes reemplazaron los libros. Un poco más tarde, desarrollaron la primera versión de lo que es su producto actual de gestión de procesos de comercio exterior "Aduanet". Por otra parte QualitySoft es el líder actual del mercado. El trabajo realizado en la programación del software que ellos ofertan ha

sido realmente importante y ha logrado obtener un producto robusto y de aceptación entre los clientes.

### ***Participación de mercado***

De un total aproximado de 2500 empresas, un 60% de las mismas posee un programa de gestión de procesos de comercio exterior, dividido de la siguiente manera:

<b>Empresa</b>	<b>Participación de mercado</b>
QualitySoft S.A.	60%
Pudeleco S.A.	20%
OptimSoft S.A.	15%
Otras	5%

(Fuente: Investigación del autor)

**Tabla No. 6**

En todo caso, existe un 40% de empresas cliente potenciales a las que se puede llegar con un producto nuevo y diferenciador, que cumpla con sus expectativas económicas, tecnológicas y de servicio.

### ***Precio de los productos de la competencia***

La tabla No. 7 muestra un cuadro comparativo de los precios ofertados por la competencia:

<b>Empresa</b>	<b>Precio (USD)</b>
QualitySoft S.A.	1000
Pudeleco S.A.	500
OptimSoft S.A.	1000
Ecomint	400
Sofitec	400

(Fuente: Investigación del autor)

**Tabla No. 7**

El precio especificado, en la tabla anterior, corresponde al valor que las empresas cliente deben pagar por el primer año de servicio que prestan las empresas proveedoras, es decir, por la adquisición de la licencia de uso del software. Debido a la naturaleza del software, éste debe ser actualizado cada vez que exista una modificación a las leyes arancelarias vigentes, emitidas en el Registro Oficial.

A continuación se presenta los valores anuales por mantenimiento y servicio del software que ofertan las empresas proveedoras de software de gestión de comercio exterior:

<b>Empresa</b>	<b>Precio (USD)</b>
QualitySoft S.A.	400
Pudeleco S.A.	200
OptimSoft S.A.	400
Ecomint	200
Sofitec	150

(Fuente: Investigación del autor)

**Tabla No. 8**

El presupuesto destinado para soluciones tecnológicas de este tipo, por parte de muchas de empresas cliente, no justifica su adquisición, sobretodo si se toma en cuenta que la mayoría de empresas no realizan gran cantidad de trámites de importación mensualmente.

El producto de software propuesto en éste documento pretende obtener una herramienta tecnológica al alcance de todas aquellas empresas que no pueden, por una u otra razón, adquirir una de las opciones ofrecidas por las empresas presentadas. Para ello pretende lanzar un sitio o portal de Internet interactivo, personalizado para cada empresa, el cual registra todos y cada uno de los trámites de importación realizados por el cliente. Cada una de las carpetas o trámites abiertos tendrá un costo equivalente al servicio prestado a través del sistema de gestión de comercio exterior en línea.

La idea principal es que el cliente solo pague un valor por el uso real del programa, permitiendo así que todas aquellas pequeñas empresas importadoras tengan acceso a soluciones tecnológicas que faciliten su trabajo.

Con el propósito de establecer la posición en la cual se encuentra la industria del desarrollo de software para la gestión de comercio exterior, se utilizará las técnicas de análisis de la industria de Michael E. Porter.

Según Porter existen cinco fuerzas que determinan el éxito o fracaso de un proyecto. Cada una de las fuerzas serán analizadas tomando en cuenta el entorno del proyecto planteado en este estudio, para posteriormente evaluar el efecto que estas fuerzas tienen sobre los objetivos establecidos.

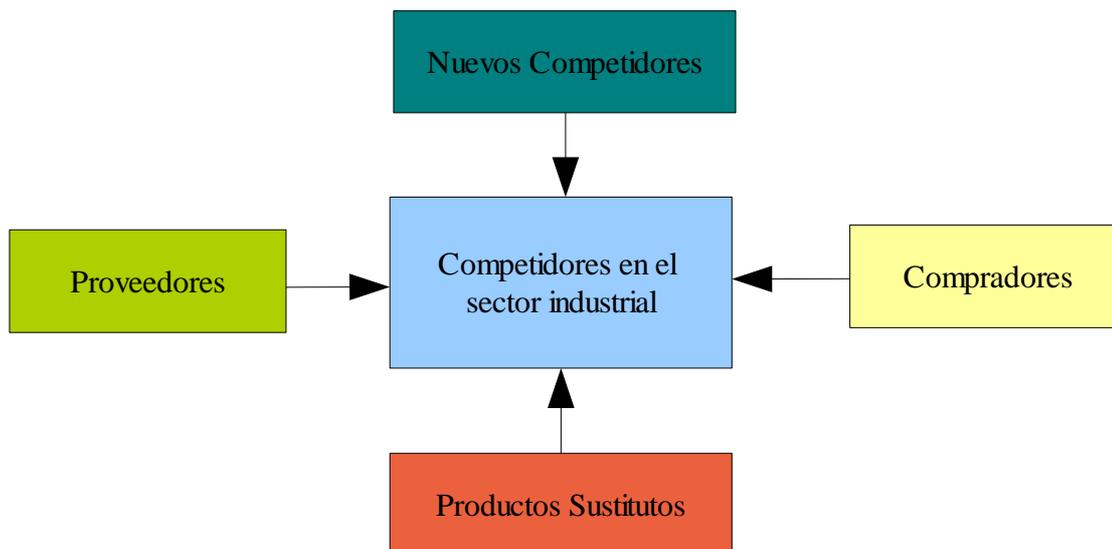


Figura # 9

“El modelo de las 5 fuerzas de Porter.” **Gestión Empresarial.**

<<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>>

### ***Entrada de nuevos competidores:***

El proyecto propuesto, como tal, se constituye en un nuevo competidor en el medio. Se puede pensar que pasará algún tiempo hasta que nuevos competidores aparezcan en escena o, de existir nuevos competidores que se encuentren trabajando en una solución de similares características, deberán cumplir con ciertos aspectos que competitivamente se constituyen en barreras de entrada:

- Tecnología de punta utilizada para el desarrollo (“opensource” de bajo costo), lo cual permite ofertar mejores precios.
- Contar con la experiencia y contingente de expertos que conocen tanto el ámbito legal de comercio exterior, así como también de ámbito tecnológico que rodea al proyecto.
- Precios bajos ofertados a los clientes, por el uso de la aplicación o producto de software.

Es importante tener en cuenta que soluciones similares podrán aparecer en el futuro, por lo que se vuelve crítico el vigilar el desarrollo de la aplicación, ya que la misma debe ofrecer estándares de calidad, a más de contar con un servicio

técnico oportuno y personalizado para lograr una percepción positiva por parte del cliente, obteniendo así su fidelización

***Rivalidad entre competidores:***

Con respecto a esta fuerza que mueve la competencia se puede decir que no es de cuidado para el proyecto, como se ha señalado anteriormente, la idea primordial es atender al segmento de mercado desatendido, el cual no posee una solución de software de los ofertados por la competencia.

Sin embargo de lo mencionado, se debe esperar que los competidores existentes quieran competir en el segmento desatendido, y muy posiblemente lo harán con estrategias de precios bajos de su producto, sin embargo es claro que ellos no tienen al momento la opción de ofertar soluciones orientadas al internet. Por otro lado el precio a ofertar no podría sustentar su operación por un período extendido de tiempo, y tendrán que frenar el avance del proyecto.

Una segunda etapa de la iniciativa tratada en este estudio, es llegar con el producto de software de comercio exterior a clientes que ya poseen una solución ofertado por la competencia.

***Poder de negociación de los proveedores:***

Los proveedores no tienen mayor incidencia para el caso del proyecto planteado en este estudio, al ser un producto de software se puede señalar que para su desarrollo y mantenimiento, los únicos proveedores son las personas encargadas de su desarrollo, el código fuente de los diferentes programas le pertenecen a la empresa, y la metodología de desarrollo puede ser tomada por otro programador en caso faltare alguno.

A pesar de lo mencionado en el párrafo anterior, existe un proveedor muy importante con el cual se deben establecer buenos contratos de servicio, específicamente se habla del servicio de “hosting” de la aplicación de software. En los acuerdos se deben establecer puntos muy importantes como son:

- Disponibilidad del servicio, con sistemas de redundancia de servidores.
- Ancho de banda necesario para una prestación aceptable del servicio.
- Costos.

***Poder de negociación de los compradores:***

En resumen, el cliente objetivo de la aplicación planteada tiene un poder de negociación importante. Esto debido a que, dada la cantidad de ofertantes, exigirá precios más bajos y mejor calidad del producto, por lo que se deberá adoptar las mejores practicas de políticas de precios posibles, que conviertán al producto en la mejor opción calidad-precio del mercado.

***Productos sustitutos:***

Este es un punto dentro de las fuerzas que mueven a la competencia que debe ser considerado de manera especial, pues uno de los productos sustitutos que existen actualmente, y es usado ampliamente por el mercado desatendido es Microsoft Excel. Esta hoja de calculo tan popular puede sustituir fácilmente a una herramienta tecnológica mal enfocada, que no sea fácil de usar y que no cumpla con las expectativas de los clientes.

Por esto es importante obtener una solución informática que se diferencie del resto, incluso de productos sustitutos como son las hojas de cálculo.

**2.4 FODA**

Con el objetivo de tomar decisiones futuras acertadas, se presenta el siguiente análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, el cual está basado en cada uno de los aspectos y factores analizados en este capítulo.

	<b>Positivas</b>	<b>Negativas</b>
<b>Exterior</b>	<p><b>O1.</b> Potencial aumento de las importaciones, luego de la crisis mundial.</p> <p><b>O2.</b> 40% del mercado desatendido (1000 empresas).</p> <p><b>O3.</b> Marco legal cambiante que rige al Comercio Exterior, fomenta la existencia del proyecto.</p>	<p><b>A1.</b> Crisis económica mundial.</p> <p><b>A2.</b> Ambiente político inestable del país.</p>
<b>Interior</b>	<p><b>F1.</b> Contar con personal de experiencia, tanto en el ámbito de comercio exterior como en el ámbito tecnológico.</p> <p><b>F2.</b> Utilización de herramientas tecnológicas de última generación, para el desarrollo orientado a Internet.</p> <p><b>F3.</b> Costo del producto de software, inferior al de la competencia.</p>	<p><b>D1.</b> Desconocimiento de la realidad del mercado.</p> <p><b>D2.</b> Falta de experiencia en el campo de ventas.</p> <p><b>D3.</b> Capital de trabajo para arrancar con el proyecto.</p>

Tabla No. 9

Luego de haber identificado las diferentes fortalezas, oportunidades, amenazas, y debilidades que giran alrededor del proyecto, se presenta a continuación una matriz que contrapone fortalezas-oportunidades (FO), debilidades-oportunidades (DO), fortalezas-amenazas (FA), debilidades-amenazas (DA).

La idea detrás de la contraposición señalada en párrafo anterior, es la obtención de estrategias que contribuyan al mejor desarrollo del producto de software de gestión de comercio exterior. Estas estrategias a su vez tienen el objetivo de maximizar las oportunidades basados en las fortalezas, reducir el efecto que puedan tener las amenazas identificadas del macroambiente, convertir las debilidades en oportunidades de crecimiento, basadas en las oportunidades identificadas, y por último evitar que debilidades y amenazas se vuelvan en contra del desarrollo del proyecto.

<b>FACTORES INTERNOS</b> →	<b>Lista de Fortalezas</b> <b>F1.</b> Contar con personal de experiencia, tanto en el ámbito de comercio exterior como en el ámbito tecnológico. <b>F2.</b> Utilización de herramientas tecnológicas de última generación, para el desarrollo orientado a Internet. <b>F3.</b> Costo del producto de software, inferior al de la competencia.	<b>Lista de Debilidades</b> <b>D1.</b> Desconocimiento de la realidad del mercado. <b>D2.</b> Falta de experiencia en el campo de ventas. <b>D3.</b> Capital de trabajo para arrancar con el proyecto.
<b>FACTORES EXTERNOS</b> ↓		
<b>Lista de Oportunidades</b> <b>O1.</b> Potencial aumento de las importaciones. <b>O2.</b> 40% del mercado desatendido (1000 empresas). <b>O3.</b> Marco legal cambiante que rige al Comercio Exterior, garantiza la existencia del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Incorporar personal experto en comercialización de productos de software.</li> <li>● Desarrollar un productos de software que permita solventar cambios legales del macro ambiente, basado en la tecnología flexible de última generación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Realizar investigaciones de campo que permitan identificar aspectos claves de éxito, apoyado en el número de clientes potenciales.</li> <li>● Procurar el financiamiento proveniente de inversionistas o socios estratégicos, y no solamente de préstamo bancario (minimizar riesgo financiero).</li> </ul>
<b>Lista de Amenazas</b> <b>A1.</b> Crisis económica mundial. <b>A2.</b> Ambiente político inestable del país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecer planes de investigación del mercado y ofertantes, que permitan reaccionar de mejor forma ante nuevos competidores y nuevas estrategias de la competencia, así como las tendencias del macro ambiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Contratar asesoramiento externo que domine el tema de ventas.</li> <li>● Crear demos del producto de software que resalten las ventajas competitivas respecto al producto de la competencia.</li> </ul>

Tabla No. 10