

**MEMORIA METODOLÓGICA:
ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA COMPAÑÍA TEKUS S.
A. S. EN EL MARCO DEL PROGRAMA ANTIOQUIA EXPORTA MÁS**

LEONARDO ARANGO BAENA

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2017**

**MEMORIA METODOLÓGICA:
ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA COMPAÑÍA TEKUS
S.A.S. EN EL MARCO DEL PROGRAMA ANTIOQUIA EXPORTA MÁS**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster
em Administración (MBA)**

LEONARDO ARANGO BAENA¹

**Asesora temática: Raquel Roldán Yepes, MDCM
Asesora metodológica: Beatriz Uribe de Correa, M. Sc.**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2017**

¹ leonardo.arango@tekus.co

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 28 de junio de 2017

A mis padres, que con su
incansable tenacidad lograron
formar una familia estable y
duradera

AGRADECIMIENTOS

Agradecer es un proceso diario y en algunos casos algo metafísico, no solo se agradece con una expresión verbal y explícita, se agradece con el estar, con el ser, con el vivir. Agradezco al acompañamiento diario de mi familia, a mis padres y mi hermana, agradezco a Tekus y todas las personas que han participado de esta maravillosa empresa, agradezco a mis compañeros y profesores, agradezco a todos los formadores que he encontrado en este recorrer, porque cada uno, desde su perspectiva, ha puesto su aporte para esta construcción personal.

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	8
1. OBJETIVOS	9
1.1.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	10
1.2.2 JUSTIFICACIÓN	11
1.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN POR RESOLVER	13
1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO QUE SE LLEVÓ A CABO DURANTE LA INTERVENCIÓN.....	14
1.4.1 FASE1: ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR	14
1.4.2 FASE 2: PRESELECCIÓN DE MERCADOS Y ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO	14
1.4.3 FASE 3: PRESELECCIÓN DE MERCADOS Y ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO	16
1.4.4 FASE 4: CREACIÓN E LA MATRIZ DOFA.....	16
1.4.5 FASE 5: ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN	17
1.5 IDENTIFICACIÓN DE LOS APORTES METODOLÓGICOS.....	17
1.6 INDICACIÓN DE LAS DIFICULTADES Y LOGROS DURANTE EL PROCESO	18
1.7 CONCLUSIONES	19
1.8 RECOMENDACIONES	20

Resumen

La internacionalización de las pymes antioqueñas es un proceso que se ha realizado a lo largo del tiempo con poca estructuración y resultados que no van acorde a las metas gubernamentales en comercio exterior. Durante este trabajo se analizan las diferentes variables que intervienen en el proceso de internacionalización de la compañía Tekus S.A.S, logrando, a través de 5 fases, crear estrategias y un plan de acción a 3 años para lograr los objetivos internacionales de la compañía.

Palabras clave: internacionalización, comercio internacional, exportación, siete pes de mercadeo, mercado, Tekus, señalización digital

Abstract

The internationalization of SMEs in Antioquia is a process that has been carried out over time with little structure and results that do not go according to the government's goals in foreign trade. During this work we analyze the different variables involved in the Tekus's internationalization process, achieving, through 5 phases, to create strategies and a 3 years action plan to achieve the international objectives of the company.

Keywords: internationalization, foreign trade, export, seven p's of marketing, market, Tekus, digital signage

INTRODUCCIÓN

El programa “Antioquia exporta más” es una iniciativa que busca articular los esfuerzos de instituciones públicas y privadas con el objetivo de identificar de manera conjunta proyectos, programas y herramientas que impacten en sentido positivo la gestión del comercio exterior y la actividad exportadora de la región. En el marco de este proyecto se llevó a cabo una consultoría con el fin de desarrollar un plan exportador para la compañía Tekus S. A. S., empresa de software de la ciudad de Medellín enfocada hacia el desarrollo de soluciones tecnológicas en señalización digital y automatización de procesos comunicativos; el objetivo final fue el de diseñar estrategias de internacionalización y un plan de acción que le permita a la firma generar exportaciones efectivas, sostenibles e incrementales, tanto en volumen como en valor, en el tiempo.

En el desarrollo de la consultoría se encontró una empresa con exportaciones menores a diferentes países latinoamericanos de manera no regular y de volúmenes bajos, sin una estrategia definida y con una estructura no preparada para la internacionalización. Se cuenta con un servicio de características diferenciales en el segmento de mercado y con características globales que permiten su exportación. El hecho de contar con exportaciones indica que ciertos requisitos legales necesarios estuvieron listos para dicho proceso, lo que, en cierta medida, facilitó el proceso consultivo.

El objetivo del proceso consultivo fue crear un plan exportador mediante la definición de estrategias y un plan de acción a tres años que le permita a la compañía Tekus desarrollar el mercado internacional de manera exitosa. El proceso comenzó con un análisis interno de la compañía para determinar el potencial exportador de los productos ofrecidos, seguido de una calificación, basada en cinco variables específicas, de cada país seleccionado como posible destino de las exportaciones, de lo que se obtuvo un país elegido para la primera exportación. Al mismo se le hizo un estudio de mercado más profundo que permitió determinar las tácticas y las

acciones por tomar en un plan de tres años para incrementar el volumen de las exportaciones.

1. OBJETIVOS

1.1.1 OBJETIVO GENERAL

Crear un plan exportador y estrategias de internacionalización para desarrollar en un mercado internacional seleccionado para la compañía Tekus S. A. S.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el potencial exportador de la compañía Tekus desde el punto de vista de su planeación estratégica, su oferta exportable, su servicio y su estructura organizacional.
- Mapear los países de mayor atractivo exportable para el producto Arkbox – Digital Signage de la compañía Tekus S. A. S.
- Preseleccionar el primer país de destino con base en variables como infraestructura tecnológica, cultura, macroeconomía, tamaño del mercado y distribuidores de tecnología.
- Analizar en profundidad el país seleccionado con el fin de encontrar oportunidades de mercado para el producto por exportar.
- Crear una matriz DOFA a partir de los resultados de los objetivos anteriores.
- Establecer estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y las fortalezas de la compañía para mitigar y resolver las amenazas y las debilidades.
- Crear un plan de acción a tres años para la correcta implementación de las estrategias.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Colombia es un país caracterizado por una balanza exportadora negativa permanente desde septiembre de 2014 (DANE, 2016a; 2016b); según cifras del DANE (2016c), en Colombia en 2015 el sector agropecuario y de ganadería, caza y silvicultura representó el 6,8%, el minero el 48,4% y el industrial, en su mayoría conformado por productos alimenticios y bebidas, fabricación textil y prendas de vestir, fabricación de productos de la refinación del petróleo y producción de sustancias y productos químicos, entre otros rubros, el 44,6% del total de las exportaciones, todo lo cual suma el 99,8% del total de exportaciones. En este mismo informe se puede observar una dependencia creciente a la exportación de los productos mineros, que en 1995 fueron un 24,7% del total de las exportaciones colombianas hasta llegar a un máximo en 2014 del 59,3%. Colombia es un país exportador de *commodities*² y no de productos de valor agregado.

Dicha considerable dependencia representa una gran susceptibilidad para la balanza comercial de Colombia puesto que, ante una crisis del sector, como ocurrió en el período 2014-2016, se presentó una significativa reducción en las exportaciones y, por tanto, un saldo negativo importante en la misma; en 2013 hubo una balanza comercial positiva de USD2.203 millones, seguida por una negativa en 2014 de USD6.292,5 millones, para rematar en el año 2015, con lo que ha sido la balanza más negativa presentada desde 1980, con USD15.907 millones USD (DANE, 2016a; 2016b). Lo anterior demuestra la fragilidad del país en términos de exportaciones y balanza comercial ante crisis específicas de sectores de los cuales se es dependiente, y si bien, el precio de los *commodities* se ha venido reduciendo desde finales de 2012 debido, en buena medida, a la desaceleración de China, el futuro de los mismos sigue dependiendo de tres factores que ha mencionado la

² Un *commodity* es un producto o bien por el que existe una demanda en el mercado y se comercian sin diferenciación cualitativa en operaciones de compra y venta.

Asociación Nacional de Instituciones Financieras (ANIF, 2014): la dinámica de crecimiento de los países asiáticos, la dimensión de la recuperación de Estados Unidos y el ritmo al que avance el desarrollo de fuentes de energía renovables.

1.2.2 JUSTIFICACIÓN

La diversificación de la balanza exportadora del país es un elemento de alta importancia para la economía; por lo tanto, se deben generar esfuerzos para alejarse de la dependencia de los *commodities*.

La industria del software, si bien es una relativamente nueva en Colombia, ha venido presentando unos crecimientos sostenibles e interesantes, al incrementarse del 27% del año 2011 a 2012, en comparación con el resto de la economía, que creció un 7,6% en el mismo período.

En términos de exportación se logró un crecimiento de 12 millones de dólares en 2010 a 37 millones de dólares en 2014; se tenía una proyección, según el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones, de 50 millones de dólares para 2016 (MinTIC, 2015).

Para el año 2010 la Comisión de Regulación de Comunicaciones (CRC, 2010) resaltó cómo el sector de las TIC recibió sus mayores ingresos de segmentos tradicionales como son telefonía fija y móvil y una baja participación para la industria del software (CRC, 2010). Para el mismo año el Gobierno colombiano lanzó el Plan Vive Digital 2010-2014 con lo fin de lograr ampliar la cobertura de internet y mejorar el ecosistema digital en el país. Para dicha época se comenzaba a observar el crecimiento potencial de los servicios de datos e internet, lo que llevó al auge de contenidos y al uso de aplicativos de software específicos en los que la industria de tecnologías de la información (TI) tenía una proporción pequeña del mercado y, sin embargo, continuaba en ascenso (DANE 2012). Para el año 2015 se observa un sector evolucionado, lo que abrió nuevos mercados para la economía digital, reflejado en el reporte del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones (2015): desde 2012 hasta 2015, como producto de la alianza

de MINTIC y Procolombia, la industria de TI colombiana sumó alrededor de 166 millones de dólares en exportaciones de productos y servicios que han llegado a más de 50 países (Procolombia, 2016). En consecuencia, hoy la cadena de valor del sector de las TIC en el país se compone de cinco grandes dimensiones: (1) la infraestructura que soporta la utilización de los servicios y productos, (2) la fabricación o venta de los bienes de las TIC, (3) la producción de los servicios de telecomunicaciones, en los que el de internet comienza a ser el punto de surgimiento de una nueva industria, (4) la industria de las plataformas digitales, y (5) toda la cadena de valor tiene como componente transversal el conjunto de actividades de investigación, desarrollo e innovación necesarias para la continua evolución del sector (Katz, 2009); sin embargo, si se observa la creciente ola del uso de celulares inteligentes y el auge de las aplicaciones móviles, se creó el programa APPS.CO del Ministerio de la Información y las Telecomunicaciones de Colombia diseñado para promover y potenciar la creación de negocios a partir del uso de las TIC, con especial interés en el desarrollo de aplicaciones móviles, software y contenidos. No obstante, según reportes del MinTIC (2015), a la fecha se ha apoyado a 904 emprendedores que se enfrentan a las dificultades de encontrar mercados internacionales potenciales para sus innovaciones. Debido a que la industria y la iniciativa son tan recientes no hay cifras de los resultados de exportaciones de estos emprendimientos, lo que abre pie para futuros análisis del impacto de dichas iniciativas en la exportación de software de aplicativos móviles y el impacto en la economía colombiana (Lizcano, Arévalo y Zabala, 2014).

Ayudar a las compañías de software a generar su primera exportación o, en su defecto, a aumentar sus exportaciones existentes apoyará de manera directa el mencionado objetivo de diversificación de la oferta exportadora del país; sin embargo, para ello se deben seleccionar con sumo cuidado las variables que se han de estudiar para elegir el país de destino para más tarde generar las estrategias correctas que permitan alcanzar el éxito en el proceso de internacionalización.

1.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN POR RESOLVER

El acompañamiento se hizo la compañía Tekus S. A. S., empresa constituida en el año 2013 mediante los trámites en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Tekus se dedica a la actividad económica de desarrollo de software y se enfoca a desarrollar, implementar y distribuir soluciones de automatización de procesos de comunicación internos y externos. Al momento de la intervención se encontró una compañía con un producto con potencial exportable claro; sin embargo, no se cuenta con una estrategia formalizada para incrementar las exportaciones.

Tekus cuenta en su portafolio con tres productos principales:

- *Arkbox – Digital Signage*: plataforma tecnológica de señalización digital que permite, de manera centralizada y en su totalidad en la web, gestionar la información de una o múltiples pantallas de visualización mediante la automatización de las comunicaciones corporativas y de precios hacia los clientes o consumidores
- Etiquetado electrónico *DisplayData*: solución de etiquetado electrónico que reemplaza por completo el uso de papel en el sector minorista, lo que permite ahorro en costos y una alta efectividad ante los cambios de precio.
- Desarrollo de software según la metodología *SCRUM*: se usa dicha metodología ágil para el desarrollo de soluciones personalizadas para clientes muy enfocados en desarrollos que permitan la automatización de las comunicaciones a lo largo de varios dispositivos y diferentes plataformas.

De acuerdo con lo analizado en conjunto con la compañía, el producto de mayor potencial exportador y de interés para la compañía es la solución *Arkbox – Digital Signage*; esta elección se fundamenta en los siguientes criterios:

- Solución que soluciona un problema global: comunicaciones digitales.
- Fácil escalabilidad y despliegue.
- Infraestructura centralizada.

- Control total de la solución desde el país de origen: Colombia.
- Desarrollo multilinguaje: español e inglés.
- No requiere desplazamiento de personal.

1.4 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO QUE SE LLEVÓ A CABO DURANTE LA INTERVENCIÓN

El proceso de consultoría se realizó a través de cinco fases. Cada una permitió conocer el contexto actual de la compañía y aportar información relevante para definir las estrategias de internacionalización por usar.

1.4.1 FASE1: ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR

En esta fase se hicieron visitas presenciales con directivos de la compañía con el fin de condensar información estratégica, estructural, financiera, de producto y de mercado de la compañía Tekus.

En esta primera fase la mayor parte de información fue provista por la compañía y se encontró que ya se habían realizado exportaciones no regulares a diferentes países sin estrategia clara.

1.4.2 FASE 2: PRESELECCIÓN DE MERCADOS Y ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO

Esta etapa representó uno de los pasos más importantes en la estrategia de Internacionalización de los productos de la compañía. En su primera etapa se tuvieron en cuenta factores como el riesgo asociado con cada país al que la compañía deseaba dirigir su estrategia de internacionalización, competencia en el país de destino, el tamaño de mercado, características culturales de cada nación e infraestructura tecnológica cada país.

Para esta etapa de investigación se utilizaron datos cuantitativos de fuentes secundarias, es decir, basados en bases de datos existentes e información previa.

El primer paso fue seleccionar el conjunto de países que se deseaba analizar, con el fin de filtrar el rango del estudio.

La exploración se elevó a cabo en países latinoamericanos hispanoparlantes, de preferencia geográfica en Suramérica y con características culturales y desarrollo tecnológico similares a los de Colombia.

Para la selección de variables y su posterior calificación se optó por los siguientes conceptos macro:

- Distribuidores de tecnología
- Tamaño del mercado:
 - Se revisó el mercado específico de comercio minorista y se tuvo en cuenta el número de tiendas presentes en cada país
- Cultura y economía:
 - Estudio de las características culturales con las seis dimensiones de Geert Hofstede (2017)
 - Clasificación en *doing business*
 - Producto interno bruto o PIB
 - Total de la población
 - Riesgo económico
 - Riesgo político
- Infraestructura tecnológica del país.

Para esta fase se usó un procedimiento de selección de mercados desarrollado por el Departamento de Negocios Internacionales de la Universidad EAFIT que consiste en seleccionar las variables importantes para la preselección del mercado y más tarde asignar un peso a cada una, en términos porcentuales, con base en la importancia de esa variable de acuerdo con los intereses de la empresa. Cada variable se estudió en profundidad a partir de fuentes secundarias obtenidas de bases de datos o fuentes de información confiables, para luego darle un puntaje de 1 a 3 a cada uno de los países a través de una comparación horizontal de cada variable, con 3 para el país más fuerte en esa variable particular; por último, se

sumaron los puntajes de cada variable y se seleccionó el país con mayor puntuación.

1.4.3 FASE 3: PRESELECCIÓN DE MERCADOS Y ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO

La fase 3 partió del desarrollo realizado en la fase anterior, en el que se seleccionó como mercado objetivo a Chile. Para esta fase se llevó a cabo un análisis más detallado de la situación de dicho país con ampliación en los siguientes aspectos:

- Estado de las relaciones de comercio entre Chile y Colombia
- Análisis macroeconómico en Chile
- Cómo hacer negocios en Chile
- Requisitos arancelarios y procedimiento para exportar servicios a Chile
- Barreras no arancelarias
- Estado del software en Chile
- Tendencias de consumo de software en Chile
- Análisis de las siete pes: producto, plaza, promoción, personas, precio, procesos y evidencia física
- Análisis y selección de los métodos de entrada para la exportación
- Estrategia de costos
- Estrategia de promoción internacional

Además se crearon diferentes formatos que ayudarán a la compañía a seleccionar los aliados en el país de destino.

1.4.4 FASE 4: CREACIÓN E LA MATRIZ DOFA

Luego de haber desarrollado un análisis exhaustivo de la compañía, los países potenciales y el país seleccionado para la primera exportación, en la fase 4 se recopilaron todos los elementos internos y externos con base en una matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) con el fin de mapear los

elementos importantes para formular las estrategias de internacionalización de la compañía.

1.4.5 FASE 5: ESTRATEGIAS Y PLAN DE ACCIÓN

En la fase 5 se plantearon las estrategias y las tácticas de internacionalización a partir del cruce de la matriz DOFA, esto es estrategias para fortalezas y amenazas, fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades y debilidades y amenazas.

1.5 IDENTIFICACIÓN DE LOS APORTES METODOLÓGICOS

Los aportes metodológicos fueron importantes para el desarrollo tanto de la empresa como del consultor. Una de las características predominantes en las microempresas (Bancóldex, 2017), tal y como se encuentra clasificada Tekus, fue la escasez de recursos financieros y de personal, por lo que se consideró prioritario actuar más que un esquema organizacional robusto.

Debido a esta característica, la compañía no contaba con una estructuración bien definida, por lo que se formularon la misión, la visión, el esquema organizacional y la definición de roles, entre otros aspectos.

Algunos de los elementos en los que se hizo mayor énfasis durante el proceso de la consultoría fueron:

- Búsqueda en bases de datos
- Creación de estrategias
- Análisis de competencias y de mercado
- Criterios de selección de países objetivo para el proceso de internacionalización
- Análisis macroeconómico de países

Durante la consultoría se encontró un desarrollo medio-bajo en el sector de la señalización digital en Latinoamérica, con compañías aún muy enfocadas hacia las

comunicaciones estáticas y el uso del papel en las mismas; sin embargo, y dado el esfuerzo de múltiples compañías en el área de la comunicación digital, se viene presentando un interés incremental en soluciones digitales que permitan la automatización de la información en pantallas. Tekus, que es una empresa relativamente nueva, pequeña y con bajo reconocimiento de marca, viene creciendo en forma sostenida en implementaciones de clientes de renombre, lo que le permite mejorar su posicionamiento en el mercado y tener mayores argumentos y tracción para su expansión internacional.

1.6 INDICACIÓN DE LAS DIFICULTADES Y LOGROS DURANTE EL PROCESO

Las mayores dificultades en el proceso de la consultoría fueron las de encontrar documentación de fuentes confiables para la exportación de servicios en Colombia, y en general, en Latinoamérica, en especial en la industria del software y de manera específica en la especialidad de la señalización digital. Por ser Tekus una empresa enfocada hacia un segmento tan específico y que aún, en Latinoamérica no muy bien desarrollado, obtener documentación sobre los procesos de exportación de servicios, estudios de mercado y competidores, entre otros aspectos, resultó complejo y con una alta demanda de tiempo.

El proceso de internacionalización de las pymes en el sector del software surgió de una manera más oportunista que deliberada, lo que se evidenció durante el proceso de la consultoría, en el que si bien fue elegido Chile como país para la primera exportación, fue Ecuador el primero al que la empresa exportó, antes que al país seleccionado. Son muchos los elementos que beneficiaron la industria del software para la globalización, porque las empresas que surgieron con este enfoque fueron pensadas, en la mayoría de los casos, como firmas globales desde sus inicios y cuya fuerza de venta son el internet y las redes sociales.

La mayoría de fuentes de oportunidades en los diferentes países de Latinoamérica provinieron de la página web; por lo tanto, parte de la estrategia debe ser bien encaminada hacia el mercadeo digital.

1.7 CONCLUSIONES

El proceso de internacionalización en la industria del software, con el crecimiento y las mejoras continuas del internet, se convierte en un elemento de alta importancia para las compañías de dicho sector, por lo que cada vez menos es una necesidad obligante tener recursos de personal físico u oficinas en los países de destino. El elegir en forma meticulosa el primer mercado objeto de exportación ayudó en alto grado a tener un panorama claro de los beneficios, tanto económicos como de marca, y estimar los esfuerzos necesarios para tener éxito en dicho país; sin embargo, en la práctica no necesariamente sucede la primera exportación según los cálculos y análisis previos hacia el país elegido.

Dicho lo anterior, es importante anotar que el proceso previo de calificación y análisis de las diferentes variables macroeconómicas, de competencia y de mercado toma gran relevancia para preparar una compañía al mundo internacional, al tener un panorama de los riesgos, los beneficios, la situación actual, la tendencia, los competidores y los posibles aliados en dicho país.

Latinoamérica viene en un camino evolutivo en el que la infraestructura tecnológica se ha desarrollado de manera importante, lo que le ha permitido al sector del comercio acceder a nuevas tecnologías, y en específico, a tecnologías de comunicación digital; por tanto, las oportunidades internacionales para la prestación del servicio de Tekus están creciendo muy ligadas con la evolución de dichos países.

Los objetivos de la consultoría se cumplieron de manera satisfactoria, en tanto se logró la formulación de estrategias que se ajusten a la realidad de la compañía Tekus S. A. S. y a sus capacidades de recursos, tanto financieras como humanas. Se diseñó un plan de acción a tres años que permita generar exportaciones hacia el país elegido –Chile– y continuar con los demás países estudiados –Perú y Ecuador– con el fin de realizar exportaciones de mayor volumen y aumentar la cobertura de prestación del servicio.

La metodología usada permitió tener un panorama completo de las variables macroeconómicas, de mercado, sus características culturales y las formas de negociar en cada uno de los países, información que fue relevante para ajustar las estrategias por implementar.

1.8 RECOMENDACIONES

Durante el proceso consultivo se detectaron elementos relevantes que deben ser atendidos por la compañía como prioritarios con el fin de cumplir la estrategia propuesta. Estos elementos se reflejaron en mejoras de la estructura organizacional y los recursos humanos dedicados a la internacionalización, la dedicación de recursos a la estrategia de promoción internacional, la creación de un sitio web y la autoatención para interesados: acceso a la plataforma demo durante 15 días, sección de tutoriales, guías, preguntas y respuestas, método de registro, pago en línea y soporte para múltiples idiomas, entre otros.

La consecución de alianzas, tanto de proveedores como de distribuidores, será fundamental para que el proceso de exportación sea sostenible e incremental en el tiempo. Se recomienda apoyarse de entidades gubernamentales, como Procolombia o MinTIC, que permitirán acceder con mayor facilidad a mercados internacionales mediante la promoción de los desarrollos colombianos en dichas regiones.

Además de las recomendaciones puntuales antes descritas se sugiere que el departamento internacional de manera permanente realice estudios de mercado y actualice los valores de las variables más importantes para el servicio de Tekus en cada nuevo país en el que se desee implementar el proceso de exportación.

Referencias

- Bancóldex (2017, 8 de mayo). *¿Qué es una microempresa?* Bogotá: Bancóldex. Recuperado el 30 de mayo de 2017, de: <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Que-es-una-microempresa628.aspx>
- Comisión de Regulación de Comunicaciones, CRC (2010). *Análisis del sector TIC en Colombia: evolución y desafíos*. Bogotá: CRC. Recuperado el 17 de enero de 2017, de: https://www.crc.com.gov.co/recursos_user/Documentos_CRC_2011/Actividades%20Regulatorias/AgendaRegulatoria/2011/DocumentoAnalisisIndustria.pdf
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2012). *CIIU Rev. 4 AC – DANE*. Bogotá: DANE. Recuperado el 8 de septiembre de 2016, de: http://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2016a). *Balanza comercial*. Bogotá: DANE. Recuperado el 1 de diciembre de 2016, de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2016b). *Colombia: balanza comercial anual. 1980-2016*. Bogotá: DANE. Recuperado el 1 de

diciembre de 2016, de:

www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio_exterior/balanza/balanza_ccial__anual80_ene16.xls

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2016c). *Colombia, exportaciones totales, según CIIU, Rev 31995-2016*. Bogotá: DANE.

Recuperado el 1 de diciembre de 2016, de:

www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio_exterior/exportaciones/2016/anexos_export_ene16.xls

Procolombia (2016). *La Colombia*. Bogotá: Procolombia. Recuperado el 8 de septiembre de 2016, de:

http://www.procolombia.co/sites/default/files/libro_casos_exito_2016_web.pdf.

Katz, R. L. (2009). *El papel de las TIC en el desarrollo. Propuesta de América Latina a los retos económicos actuales*. Barcelona. Ariel. Recuperado el 1

de diciembre de 2017, de:

http://cedoc.infod.edu.ar/upload/El_Papel_de_las_TIC_en_el_Desarrollo_Katz.pdf

Lizcano, A. R., Arévalo, A, y Zabala, S. A. (2014). Formación de innovadores en el desarrollo de aplicativos móviles. La experiencia Apps.co en Santander.

Ingeniería Solidaria, 9(16), 49-55. Recuperado el 20 de noviembre de 2016, de: <https://revistas.ucc.edu.co/index.php/in/article/view/527/501>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones, MinTIC (2015, 19 de marzo). *Colombia cuadruplicará sus exportaciones de contenidos digitales*. Bogotá: MinTIC. Recuperado el 2 de enero de 2017, de:

<http://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-8543.html>

Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF (2014). *El Súper-ciclo de commodities: ¿Qué esperar para 2014-2015?* Bogotá: ANIF. Recuperado el 3 de abril de 2017, de: <http://cedetrabajo.org/wp-content/uploads/2014/01/Ene15-14.pdf>

Geert Hofstede (2017). *Cultural Dimensions*. Recuperado el 3 de abril de 2017, de: <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>