

Dewak: Una microempresa creada para el mercado mundial Caso de estudio*

Alejandra Maya
alejamaya721@gmail.com

Ingeniera de Sistemas de la Universidad EAFIT, Medellín (Colombia). Magister en Administración de Negocios (MBA) de la misma universidad. Actualmente se desempeña como analista de tecnología en XM S.A. E.S.P. en Medellín (Colombia).

Sascha Fuerst
sfuerst@eafit.edu.co

Ingeniero Administrativo de la Universidad de Kaiserslautern (Alemania). Se desempeña como profesor asociado del Departamento de Negocios Internacionales de la Universidad EAFIT, Medellín (Colombia).

* La realización del caso fue posible gracias a la colaboración de las siguientes personas de Dewak: Carlos Darío Orozco Medina (Gerente General), Andrés Berdugo Villegas (Gerente de Mercadeo) y Nicolás Ibarra Sabogal (Gerente de Proyectos).

Resumen

Este caso de estudio muestra como cinco emprendedores jóvenes crearon una micro-empresa, llamada Dewak, en Colombia con el fin de comercializar sus servicios de personalización de software en el mercado global. Diferentes estrategias promocionales de Internet le ayudaron a la empresa de posicionarse en el mercado y así poder conseguir un creciente número de clientes. Varios también fueron los obstáculos con cuales se enfrentaron los fundadores en Colombia respecto a los procedimientos y trámites de exportación de servicios, la nacionalización de divisas y las transacciones electrónicas. La empresa desarrolló varias ventajas competitivas para sostener sus metas de crecimiento. La futura evolución de la empresa no solamente depende de sus servicios actuales si no también del desarrollo de un producto propio como lo enfatizan los fundadores.

Este caso de estudio puede ser utilizado por el docente para ilustrar el proceso de fundación y desarrollo de una empresa Colombiana que nace global (born global) para cursos de emprendimiento o negocios internacionales. También le sirve al investigador como caso de estudio dentro del campo de investigación del emprendimiento internacional donde todavía existe una escasez de estudios empíricos en el ámbito Colombiano.

Palabras clave: Born global, international entrepreneurship, Colombia.



Abstract

This case study illustrates how five, young entrepreneurs created a micro-firm called Dewak in Colombia with the aim to offer software customization services in the global market. Different Internet promotion strategies helped the firm to position itself in the market and, hence, to acquire a steady stream of clients. The firm also had to face several obstacles concerning procedures related to the export of services in Colombia, the nationalization of foreign currency and electronic transactions from their international clients. Dewak developed several competitive advantages which helped to sustain its growth objectives. The future development of the firm, however, does not only depend on its current services but also on the development of an own software product, as emphasized by the founders.

This case study can be applied in entrepreneurship or international business courses to illustrate the process of founding and development of a so called born global firm from Colombia. The case might also be of interest to scholars from the field of international entrepreneurship where a dearth of empirical studies prevails in the context of Colombia.

Keywords: Born global, emprendimiento internacional, Colombia.

1. INTRODUCCIÓN

Marzo 27 de 2008, Andrés Berdugo, actual Gerente de Mercadeo de Dewak, recibe en su cuenta un pago por US\$288 provenientes de Alemania como resultado de su primera venta. El cliente fue Overseas Vote Foundation (OVF), una organización sin ánimo de lucro creada para facilitarles a los militares y ciudadanos estadounidenses residentes en el exterior, su participación en las elecciones federales.

Después de revisar el comportamiento de las ventas durante los dos primeros meses de operación como *freelancers*¹ era obvio que la visión de los fundadores de Dewak no estaba errada: es posible que una microempresa colombiana se incorpore al mercado mundial desde su inicio, sin necesidad de establecerse primero en el mercado doméstico.

Colombia es considerada un importante mercado emergente por muchos inversionistas extranjeros. Sin embargo, el crecimiento económico todavía presenta dificultades por el conflicto armado interno.

En el 2008, Colombia es el tercer país más poblado de Latinoamérica, después de Brasil y México y la quinta economía más grande en este mismo territorio de acuerdo con su producto interno bruto (PIB). El desempeño económico del país, por lo general, ha sido uno de los mejores en la región, especialmente durante el gobierno del presidente Álvaro Uribe, quien introdujo políticas amigables de mercado en el año 2000.

En el 2009, el petróleo, el carbón y el café representaron más del 40% de las exportaciones, mientras que las importaciones estuvieron centradas principalmente en productos como combustibles, alimentos, materia prima e insumos para los sectores productivos, y productos de consumo tales como automotores, computadores y teléfonos celulares. Más del 50% de las exportaciones van a Estados Unidos, Venezuela y Ecuador; mientras que los proveedores están menos concentrados, 40% de todas

¹ *Freelancer*: Persona que realiza trabajos para otras personas sin un lugar fijo, el pago se da por producción y no por tiempo, y las dos partes no tienen la obligación de continuar la relación laboral luego de lo encargado.

las importaciones son originarias de Estados Unidos, México y Brasil. Por esta razón, la economía colombiana es altamente dependiente de los precios mundiales de los productos básicos (Fuerst, 2009: 290-292).

En los últimos años, Colombia ha mejorado notoriamente el ambiente de negocios. En el ranking de Doing Business² 2010, el país ocupó el puesto 37, subiendo 12 posiciones, con relación al año anterior. En la clasificación latinoamericana ocupó el tercer lugar, después de Puerto Rico y Santa Lucía (ver anexo 1).

Uno de los aspectos específicos en los cuales se ha obtenido un gran avance es en la apertura de un nuevo negocio. El tiempo requerido para la creación de una nueva empresa se redujo más que la mitad y el número de procedimientos para tal fin pasó de 13 a 9, entre los años 2007 y 2010 (ver anexo 2).

Según el Reporte Global de Competitividad 2009-2010³ del Foro Económico Mundial, Colombia avanzó cinco puestos en relación con el 2008, ubicándose en la posición 69 en el escalafón de competitividad, superando al 48% de los países incluidos en el estudio. Este hecho muestra un importante crecimiento de Colombia en medio de la crisis económica global y el bajo precio de los productos básicos, que ha afectado la demanda externa y la disponibilidad de financiamiento.

De acuerdo con el reporte del Foro Económico Mundial,

Colombia consiguió avances significativos en la estabilización macroeconómica, el mejoramiento de las condiciones de orden público, la ampliación del tamaño del mercado, la sofisticación de los negocios, la absorción tecnológica y un aumento de su potencial de innovación. Sin

² El proyecto Doing Business proporciona una medición objetiva de las regulaciones para hacer negocios y su aplicación en 183 países (www.doingbusiness.org).

³ Desde 1979, el Foro Económico Mundial (FEM) publica anualmente el Reporte Global de Competitividad, y desde 2006 el principal indicador que presenta este reporte es el Índice Global de Competitividad (IGC). Actualmente, el IGC califica la competitividad de 133 economías, entendida como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de competitividad de un país.

embargo, aún existen algunas áreas que obstaculizan el potencial competitivo de Colombia a futuro: el débil ambiente institucional, los bajos niveles de seguridad para los negocios y la población en general, la infraestructura en extrema necesidad de mejora y los factores de mercado ineficientes para los bienes, el trabajo y los mercados financieros (Foro Económico Mundial, 2009).

En el pilar “Disponibilidad Tecnológica”⁴ del Índice Global de Competitividad se registró una mejor posición competitiva al ganar 14 puestos dentro del escalafón. Las variables de percepción que contribuyeron a dicho cambio se relacionan con la disponibilidad de tecnologías de punta, el nivel de absorción tecnológica de las empresas, las leyes relacionadas con las tecnologías de información y comunicación (TIC) y la transferencia tecnológica derivada de la inversión extranjera directa.

Una de las normas que contribuyó al avance en este pilar fue la Ley 1286 de “Ciencia, Tecnología e Innovación”, aprobada por el presidente colombiano el 23 de enero de 2009, mediante la cual se incrementan los recursos para investigación hasta el 1% del PIB en el 2010 y se fortalecen los procesos de regionalización y la relación con el sector productivo, con el objetivo de facilitar la creación de una nueva industria de base tecnológica que permita un crecimiento sostenido de la economía.

2. INDUSTRIA DE *SOFTWARE* EN COLOMBIA

Desde la década de los noventa del siglo xx, el sector de *software* ha jugado un papel importante en el desarrollo industrial colombiano al contribuir a la eficiencia de los procesos de diseño, producción, distribución y comercialización. Así mismo, ha servido como catalizador del cambio tecnológico, reduciendo costos y simplificando el almacenamiento y el procesamiento de información (Departamento Nacional de Planeación, 2007: 13).

⁴ El noveno pilar del Índice Global de Competitividad es la Disponibilidad Tecnológica que mide la agilidad con la que una economía adopta tecnologías existentes para aumentar la competitividad de su industria.

Según el estudio realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MCIT) en el 2008⁵, la industria de tecnología de información (TI) en Colombia es bastante pequeña y orientada al mercado interno. Sólo el 10% de los ingresos de TI proviene de las exportaciones. Específicamente, las ventas de *software* en el exterior se han concentrado en el mercado de Centro y Suramérica, con exportaciones valoradas en US\$33 millones.

Aproximadamente el 59% de las empresas que componen la industria de *software* en Colombia son micro y pequeñas empresas, enfocadas principalmente a prestar servicios de *outsourcing* de TI, desarrollo de *software* a la medida y aplicaciones empaquetadas (ver anexo 3).

En los últimos años, el desarrollo de la industria de *software* se ha potencializado por los parques tecnológicos. Colombia es el único país en Latinoamérica que cuenta con una red de *clusters* tecnológicos especializados en el desarrollo de *software*, en los cuales se llevan a cabo proyectos de tecnología altamente innovadores. Cada *cluster* tiene compañías dedicadas exclusivamente al desarrollo de *software* para diferentes sectores económicos. Actualmente hay seis parques tecnológicos en diferentes departamentos del país y 11 incubadoras de empresas que propician el desarrollo de la industria (ver anexo 4).

Adicionalmente, existen cuatro iniciativas importantes de asociatividad en el sector de TI en Colombia que han apalancado su crecimiento, gracias a esfuerzos conjuntos y alianzas estratégicas entre los diferentes jugadores de la industria (ver anexo 5):

- **Parquesoft⁶**: Es una iniciativa que nació en 1999 en la ciudad de Cali con el objetivo de facilitar la creación y desarrollo de empresas que provean al mercado productos y servicios en torno al arte digital, la ciencia y la tecnología informática y de comunicaciones.

⁵ Ver el Programa de Transformación Productiva del MCIT (<http://www.transformacionproductiva.gov.co>), donde se puede descargar el informe completo del estudio para el sector de Software & TI elaborado por McKinsey & Company.

⁶ www.parquesoft.com

- **Intersoftware**⁷: Es una red de empresas de la industria del *software* que promueve el trabajo en redes colaborativas con otras instituciones de su cadena de valor. Fue fundada en el año 2004 y radicada en la ciudad de Medellín con dos objetivos principales: Aprender sobre el mercado internacional y mejorar y asegurar la rentabilidad en las compañías de desarrollo de *software*.
- **Sinertic**⁸: La Alianza SinerTIC fue creada en el año 2004 en la ciudad de Bogotá y es el resultado de la asociación de 25 empresas colombianas de la industria de las TICs. Sus objetivos fundamentales son aumentar las capacidades y la productividad de las compañías y desarrollar las habilidades comerciales requeridas para exportar servicios de TICs.
- **Red Colombiana de Calidad de Software**⁹: Este proyecto inició en el año 2007 como respuesta a una convocatoria realizada por el SENA y COLCIENCIAS para el apoyo al fortalecimiento de la capacidad nacional en calidad de *software*. En este sentido, el objetivo final de la red es definir y gestionar programas de apoyo a la implementación de modelos de calidad de *software* para las pequeñas y medianas empresas (Pymes) del sector de *software* a nivel nacional.

En marzo de 2008, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia realizó una convocatoria a ocho sectores emergentes del país, cuyo objetivo consiste en alcanzar un crecimiento económico sostenido con la participación activa del Estado, el sector privado y la academia¹⁰ (ver anexo 6).

El sector de *software* y TI, en cabeza de FEDESOFTE¹¹, resultó favorecido en dicha convocatoria, lo que significó para esta organización, la realización de

⁷ www.intersoftware.org.co

⁸ www.sinertic.org

⁹ <http://rccs.cidlisuis.org>

¹⁰ <http://www.transformacionproductiva.gov.co>

¹¹ FEDESOFTE: Federación Colombiana de la Industria del *Software*. Su misión es velar por el fortalecimiento del sector a través del desarrollo de políticas que normalizan, defienden y promueven los intereses de los industriales del *software* en Colombia (www.fedesoft.org).

un trabajo conjunto con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que consistió en diseñar un plan estratégico del sector de *software* a 25 años, orientado a cerrar grandes brechas en la disponibilidad de recurso humano y madurez de la industria y a hacer del software un sector de clase mundial, gracias a su ventaja relativa en costos, infraestructura y ambiente de negocios (ver anexo 7).

“Si las brechas se cierran exitosamente, Colombia puede aspirar a generar US\$1.300 millones y 32.000 nuevos empleos para el 2012. Este esfuerzo tendría un impacto significativo en la economía, gracias a los efectos adicionales que se tendrían en otros sectores por el incremento en la productividad” (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008).

3. IDEA DE NEGOCIO

En febrero de 2008, pocos días después de que la empresa en la que se encontraban trabajando hubiera terminado sorpresivamente sus operaciones, Carlos, Nicolás, Andrés, Daniel y Diego (ver anexo 8), cinco jóvenes emprendedores que no superaban los 27 años de edad, se encontraban reunidos en un centro comercial de Medellín, hablando sobre los planes que tenía cada uno para su futuro laboral. Durante la conversación surgió la idea de crear una nueva empresa y después de discutir un largo rato sobre el enfoque del negocio a emprender, optaron por aprovechar el conocimiento que habían adquirido en la empresa en la que laboraban anteriormente y el espacio que esta había dejado en el mercado de la personalización de Kayako¹², trazando como meta principal el desarrollo

¹² Kayako Support Suite: Es una herramienta Web de código abierto, con una licencia de bajo costo, que ofrece un conjunto de componentes y módulos para el soporte, asistencia técnica, servicio al cliente y administración de incidentes. Esta herramienta es utilizada principalmente por empresas que prestan servicios de atención y solución de los problemas técnicos que sufren los usuarios de equipos, impresoras y aplicaciones en cualquier tipo de organización. Las principales funcionalidades ofrecidas por Kayako son: 1) Gestión de tickets: Permite administrar las solicitudes de soporte (tickets) que llegan a la mesa de ayuda a través de correo electrónico; 2) *Live chat*: Permite interactuar con los usuarios en tiempo real; 3) Bases de conocimiento: Guía al usuario en la solución de problemas; 4) Trabajo en equipo: Funcionalidades para la asignación de tareas para mantener al equipo de soporte organizado (www.kayako.com).

de un producto de *software* propio para ser comercializado en el mercado mundial.

Una vez definieron el objetivo de la empresa, se dieron a la tarea de buscar un nombre. De una manera bastante particular ingresaron las letras “D” y “K” en una página web que genera palabras aleatorias a partir de las letras ingresadas, y del listado obtenido eligieron la palabra “Dewak”, por tratarse de un nombre atractivo que podría tener acogida a nivel internacional. El siguiente paso consistió en comprar el dominio de internet www.dewak.com y contratar el servicio de alojamiento (*hosting*) de la página web.

Finalmente, y mientras realizaban los trámites para la conformación legal de la empresa, decidieron iniciar sus operaciones como *freelancer*.

4. INICIO COMO *FREELANCER*

Según Carlos, Gerente de Dewak, “la inversión realizada para empezar a operar fue bastante simple: cinco portátiles, el conocimiento de cada uno y muchas ganas de trabajar”.

Establecieron su oficina en la casa de uno de los fundadores y durante los primeros quince días se dedicaron a crear la página web; es decir, su cara y punto de contacto frente a los clientes. En paralelo a esta actividad, iniciaron una campaña de expectativa en los foros¹³ de la página web de Kayako, sobre la creación de una nueva empresa dedicada a la instalación, personalización, soporte y consultoría de la herramienta.

Como asegura Andrés:

Los foros son un mecanismo de comunicación muy importante que tiene la comunidad de Kayako. En ellos los usuarios pueden resolver dudas acerca del producto, reportar y buscar soluciones a problemas, compartir experiencias y

¹³ El foro de Kayako cuenta con 24.248 usuarios registrados y 21.826 hilos de conversación (<http://forums.kayako.com> - Consultado: 17/02/2010).

solicitar nuevas funcionalidades. Adicionalmente, existen foros especializados para que los terceros puedan ofrecer sus servicios y anunciar sus productos y complementos (*add-ons*) de Kayako.

Una vez la página web estuvo lista (ver anexo 9), Dewak anunció a través del foro su lanzamiento como empresa proveedora de servicios relacionados con Kayako. Según las estadísticas del sitio web, la sección más visitada era “Our Team”, en la cual están referenciados los perfiles de cada uno de los fundadores. Fue gracias a esta sección que los clientes de la empresa anterior los empezaron a contactar, pues conocían la calidad del trabajo realizado por cada uno de ellos, debido a la experiencia previa en diferentes proyectos.

La primera empresa en contactarlos fue Overseas Vote Foundation (OVF), quienes solicitaron la instalación de Kayako por un costo de US\$288. De igual forma, otros clientes anteriores empezaron a solicitar diferentes servicios. Sin embargo, Dewak no estaba diseñada para trabajar únicamente con los usuarios de Kayako que los conocían; por esta razón, todo el equipo se concentró en crear estrategias para atraer más clientes a su página web.

5. ESTRATEGIAS PROMOCIONALES DE MERCADEO

Productos gratuitos para Kayako

La primera estrategia consistió en el desarrollo de tres módulos pequeños para ampliar la funcionalidad ofrecida por Kayako: “Export to Excel”, “Direct Login” y “Attachments for Ticket Notes”. Los productos gratuitos están descritos en la página web, pero no se pueden descargar directamente, sino que se solicita el envío de un correo electrónico requiriendo el producto con el objetivo de darle a cada cliente un trato personalizado y una atención rápida que incentive el establecimiento de una relación comercial más estable a futuro. Adicionalmente, les permite guardar la información de sus clientes potenciales para utilizarla en campañas promocionales futuras.

Los productos gratuitos fueron todo un éxito, gracias a ellos Dewak ha sido contactada por personas y empresas de casi todos los rincones del mundo

(ver anexo 10). Adicionalmente, debido a la calidad de los productos y al servicio rápido y personalizado que ofrecen a quienes los solicitan, muchas empresas les empezaron a asignar pequeños desarrollos sobre Kayako, permitiéndoles ampliar así su mercado de forma exponencial.

Hasta finales de 2009, Dewak ha establecido relaciones comerciales con empresas en más de 20 países del mundo (ver anexo 11). Los clientes más representativos se encuentran en Estados Unidos, Inglaterra, Australia y China.

Foros de Kayako

Además de la campaña de expectativa en torno a la creación de la empresa, Dewak utilizó los foros de Kayako para promocionar sus productos a través de un nuevo hilo de conversación llamado “Review of Dewak”¹⁴. A través de él los clientes que habían utilizado los servicios de la empresa, empezaron a reportar sus buenas experiencias con los productos, el servicio y la atención, generando una mayor expectativa en toda la comunidad de Kayako (ver anexo 12).

Dewak recibió muy buenos comentarios de usuarios senior de la comunidad de Kayako. Es decir, usuarios que llevan mucho tiempo utilizando el producto y que aportan al desarrollo del mismo y de la comunidad en general. Este tipo de usuarios ejercen una gran influencia en los hilos de conversación de los foros y sus comentarios son muy valorados, gracias a su experiencia y exigencia a la hora de realizar pruebas sobre las funcionalidades nuevas de Kayako.

Conociendo este hecho, Dewak aprovechó su experiencia y conocimiento en Kayako y desde el inicio se enfocó en resolver rápidamente las dudas planteadas por los usuarios senior en los foros. Poco tiempo después, estos usuarios los contrataron, quedando bastante satisfechos con el servicio y con la calidad de los productos, lo que derivó en buenos comentarios en los foros de Kayako, generando en los demás usuarios de la comunidad confianza para contratar los servicios de Dewak.

¹⁴ <http://forums.kayako.com/f76/review-dewak-s-17681>

Voz a voz

Aparte de los foros de Kayako, gracias a la buena atención de sus clientes y a la calidad de sus productos, uno de los elementos más fuertes de mercadeo de la empresa ha sido la comunicación voz a voz (recomendación) de sus clientes. En palabras de Andrés “un cliente satisfecho vale por dos y hasta más”.

Google Adwords

Dewak contrató el servicio de *Adwords* ofrecido por Google para promocionar sus productos directamente desde los resultados de búsqueda de Google. Este servicio permite al usuario seleccionar las palabras o frases relacionadas con un negocio a través de las cuales los posibles clientes pueden buscar. Una vez los posibles compradores realizan la búsqueda, la publicidad sobre la empresa o producto aparece inmediatamente y con sólo dar un click pueden hacer la compra o ingresar al sitio del usuario.

Dewak S.A.

Gracias a las estrategias promocionales de mercadeo, el número de proyectos creció semana por semana, y a finales de mayo de 2008 contaban con un flujo de caja estable, que les permitió alquilar un pequeño apartamento en el occidente de Medellín, con el fin de tener un espacio de trabajo más confortable.

Aunque en ese momento ya se había avanzado bastante en la elaboración de los estatutos de constitución de la empresa, aún no se habían iniciado los trámites tendientes a la legalización de la misma.

El suceso que motivó a los fundadores a agilizar la constitución de la empresa fue un correo recibido de NTT Communications¹⁵ (Hong Kong) en el cual se solicitaba a Dewak toda la información comercial para registrar

¹⁵ NTT Communications es una empresa multinacional dedicada a la prestación de servicios de telecomunicaciones (voz, datos e IP) en todo el mundo. Es la segunda empresa de comunicaciones a nivel mundial y ocupó la posición 44 en la lista Global Fortune 500 del año 2009.

la empresa como proveedora. Dentro de la información requerida se encontraba una cuenta bancaria empresarial y, obviamente, por no estar constituida, Dewak no cumplía este requisito. Hasta ese momento se venían utilizando transacciones electrónicas a través de Pay-Pal¹⁶ y la cuenta de uno de los fundadores para recibir los pagos.

Con el fin de no entorpecer el inicio del proyecto con NTT Communications, Dewak realizó una negociación para empezar el trabajo sin estar registrados como proveedores, con el compromiso de enviar los datos comerciales en el menor tiempo posible.

A partir de este día, Carlos, quien había sido nombrado Gerente General de Dewak se dedicó, de lleno, a adelantar los trámites necesarios para constituir la empresa como una persona jurídica. Mientras estaba realizando las gestiones anteriores, alguien le sugirió considerar la posibilidad de establecer la empresa en la Zona Franca¹⁷ de Rionegro (municipio ubicado a 45 kms de Medellín), con el fin de aprovechar los beneficios tributarios, cambiarios y aduaneros que tienen las empresas allí establecidas, teniendo en cuenta que los ingresos de la empresa provenían casi en su totalidad de la venta de sus productos y servicios en el exterior (ver anexo 13).

Carlos inició las averiguaciones y, por recomendación del gerente de la Zona Franca, se realizaron algunas modificaciones a los estatutos de constitución de la empresa, con el fin de cumplir las exigencias establecidas por la junta directiva del usuario operador y por la DIAN¹⁸, para la calificación de ingreso a la Zona Franca.

¹⁶ *Pay-Pal*: Servicio que permite a las empresas o consumidores que dispongan de correo electrónico enviar y recibir pagos en Internet de forma segura, cómoda y rentable. La red de Pay-Pal se basa en la infraestructura financiera existente de cuentas bancarias y tarjetas de crédito para crear una solución global de pago en tiempo real. Pay-Pal es un servicio especialmente pensado para pequeñas empresas, vendedores por Internet, particulares y otros a los que no satisfacen los mecanismos de pago tradicionales.

¹⁷ Las Zonas Francas en Colombia están definidas como un área geográfica dentro del territorio nacional, debidamente cerrada, en el cual se aplica un régimen tributario y aduanero especial (ver anexo 14).

¹⁸ DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Es la entidad encargada de garantizar la seguridad fiscal del Estado colombiano y la protección del orden público económico nacional.

15 días después de haber iniciado los trámites para la conformación de la empresa, Dewak fue constituida como una sociedad anónima (S.A.) el 10 de junio de 2008 en la Cámara de Comercio de Rionegro, iniciando inmediatamente los trámites de calificación en Zona Franca. Un mes y medio después, el 28 de agosto, recibieron el acto de calificación y la aprobación de la DIAN, con el cual se les certificaba como usuarios de servicios de Zona Franca para realizar sus operaciones desde allí.

Una vez Dewak estableció su oficina en Zona Franca, se abrió una cuenta bancaria empresarial en Colombia y posteriormente una en Estados Unidos, a fin de facilitar los pagos de sus clientes.

6. OBSTÁCULOS

Gran parte de los problemas que tuvo que enfrentar Dewak durante sus primeros meses de operación pueden atribuirse a la falta de información y conocimiento por parte de las diferentes instituciones, tanto públicas como privadas, sobre los procedimientos y trámites relacionados con la exportación de servicios, la nacionalización de divisas y las transacciones electrónicas.

El primer problema se presentó cuando Dewak empezó a indagar sobre la exportación de servicios en Colombia con diferentes instituciones nacionales (Banco de la República, DIAN, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo) y en ninguna de ellas les pudieron dar las respuestas que necesitaban. Casualmente, se realizó en Medellín la primera conferencia sobre la exportación de servicios, auspiciada por Proexport¹⁹ y el Zeiky²⁰, durante la cual se explicaron los procedimientos que debían realizar las empresas para vender sus servicios en el exterior.

¹⁹ Proexport: Organización encargada de la promoción comercial de las exportaciones no tradicionales, el turismo internacional y la inversión extranjera en Colombia (www.proexport.com.co).

²⁰ Zeiky: Centro de Información y Asesoría en Comercio Exterior, creado mediante un convenio de cooperación interinstitucional entre Proexport, el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Bancoldex, que tiene la finalidad de apoyar la generación de la cultura exportadora y promover la oferta exportable del país, a través de asesoría integral, productos y servicios especializados.

Entre junio y agosto de 2008, cuando la empresa estaba constituida y todavía no se había establecido en Zona Franca, se recibieron los primeros pagos en dólares en la cuenta bancaria colombiana. En este aspecto no se presentaron tantos contratiempos para encontrar información sobre la nacionalización de divisas. Sin embargo, el procedimiento era tan burocrático que los fundadores prefirieron dejar el dinero quieto en la cuenta mientras obtenían la calificación de Zona Franca, donde esperaban recibir los beneficios cambiarios que les evitaran tantos trámites para la legalización de divisas.

Por la razón anotada, uno de los primeros pasos a seguir, una vez estuvieron establecidos en Zona Franca, fue nacionalizar el dinero que habían dejado estancado en la cuenta desde hacía más de un mes. La experiencia de búsqueda de información sobre los procedimientos para la nacionalización de divisas, como usuarios de Zona Franca, no fue muy diferente a la consultada previamente sobre la exportación de servicios. Cuando le preguntaron al usuario operador sobre la nacionalización de divisas, este no fue claro en la explicación del procedimiento y los remitió al Banco de la República. Cuando se presentó la inquietud a dicha institución, nuevamente se obtuvo un procedimiento con algunos vacíos y ambigüedades, razón por la cual, Dewak solicitó asesoría a un banco internacional, entidad que finalmente les aclaró completamente el procedimiento que les había entregado el Banco de la República. Mientras realizaban estas averiguaciones, se vieron obligados a dejar su dinero por 15 días más en la cuenta, pues no querían cometer un error que conllevará a una sanción por parte de la DIAN.

Hasta ese momento Dewak sólo contaba con una cuenta bancaria empresarial en una entidad financiera colombiana. Sin embargo, esta cuenta no les permitía recibir los pagos realizados a través de Pay-Pal, puesto que esta organización no presta sus servicios en Colombia. Por esta razón, Dewak necesitaba con urgencia abrir una cuenta en el exterior para asociarla a la cuenta Pay-Pal, en donde recibían la mayor parte de los pagos de sus clientes. Adicionalmente, esta cuenta facilitaría las transferencias directas de sus clientes.

Cuando se solicitó la apertura de la cuenta en el exterior, el banco les negó el servicio porque consideró que era un riesgo la utilización de una tecnología que no conocía. Debido a ello, fue necesario acudir a un banco internacional que no tuviera problemas con las transacciones electrónicas a través de Pay-Pal.

Seis meses después de haber abierto la cuenta bancaria con la entidad financiera colombiana, esta decidió cerrarla porque le pareció muy extraño que una empresa colombiana solamente recibiera pagos en dólares desde diferentes países del mundo. Nuevamente, Dewak tuvo que acudir a otra entidad financiera para abrir una cuenta empresarial.

Según Carlos:

El último problema que ha tenido que sortear Dewak es, tal vez, el más preocupante, pues debido al crecimiento de la empresa, desde abril de 2009 se está requiriendo una persona adicional para responder a las solicitudes de los clientes. Pero cuando iniciamos el análisis de las hojas de vida, encontramos que en Rionegro existe escasez de ingenieros de sistemas con dominio medio-alto del idioma inglés. Por esta razón, empezamos la búsqueda de personal en la ciudad de Medellín. Sin embargo, no ha sido fácil encontrar una persona dispuesta a desplazarse todos los días desde esta ciudad hasta Rionegro.

7. EMPRESA VIRTUAL: LA CONFIANZA LO ES TODO

Por ser una empresa virtual, Dewak debe esforzarse bastante por generar confianza y credibilidad en sus clientes para poder establecer relaciones de largo plazo. Dentro de la organización se han utilizado varios mecanismos para construir un ambiente seguro y confiable para sus clientes.

Trato personalizado

Dewak ofrece un trato personalizado y muy cercano a sus clientes, de tal forma que el interés real de la empresa se fundamenta en la solución que se está ofreciendo al cliente en el momento que él la necesita, sin importar la retribución en dinero que se va a recibir por la realización del trabajo.

Adicionalmente, a las personas que solicitan los productos gratis se les atiende de la misma manera, tanto en la entrega del producto, la cual se realiza en el menor tiempo posible, como en el soporte que se les brinda después de la instalación.

Como parte de esta estrategia, Dewak debe asumir ciertos riesgos en las relaciones comerciales con sus clientes. Por ejemplo, en los proyectos pequeños (inferiores a US\$500) se realiza el desarrollo completo, se instala en la infraestructura del cliente y solo hasta el final, cuando el producto o servicio es aceptado, se recibe el pago.

Algunas veces, los empleados de Dewak deben trabajar en horas extras para satisfacer los requerimientos de los clientes, principalmente de aquellos ubicados en Europa, Asia y Australia, debido a la diferencia horaria y a las restricciones en la plataforma tecnológica de las diferentes empresas, sin que ello induzca a elevar el valor del servicio.

Puntos de contacto

Dewak ofrece a sus clientes diferentes puntos de contacto, a través de los cuales pueden solicitar asesoría o soporte y siempre recibirán una respuesta. Estos puntos permiten a los clientes constatar que es una empresa real y que tienen garantía en sus transacciones.

El principal medio de comunicación de Dewak es su página web. En ella se encuentra toda la información de la empresa, sus productos y servicios y demás puntos de contacto.

Además de la dirección y el teléfono de la oficina de Zona Franca, Dewak tiene una dirección de correo en Estados Unidos a través de un servicio que se ha popularizado bastante en los últimos años llamado “*Suite*”, en el cual se tiene una dirección física en otro país hacia donde se enrutan todas las compras y correspondencias y el proveedor se encarga de transportarlas, realizar todos los trámites de importación y entregarlas en el lugar indicado por la persona o empresa que solicitó el servicio. Adicionalmente, tienen un número telefónico en Estados Unidos a través de un servicio de telefonía IP ofrecido por *Skype*.

Por otro lado, cada uno de los empleados de Dewak tiene una cuenta de correo electrónico, una cuenta de *Skype* y una cuenta de *Messenger*, a través de las cuales pueden ser contactados directamente por los clientes.

Así mismo, en la página web se ofrece una funcionalidad llamada *Live Support*. A través de esta los clientes tienen la posibilidad de chatear con un empleado de Dewak y recibir soporte inmediato.

Procedimientos claros

Así Dewak sea una empresa pequeña, todos sus procesos están muy bien definidos. De esta manera los clientes sienten que están trabajando con una empresa seria y organizada. Nicolás, Gerente de Proyectos de Dewak, comenta:

Lo más importante en los procedimientos, es que todo gira en torno al cliente, a quien se le informa constantemente sobre el estado del proyecto, desde que la solicitud del servicio es recibida, hasta que se instala y entrega formalmente. En cierto modo los clientes pueden percibir que están trabajando con una empresa grande, dado que en un proyecto normal el cliente interactúa mínimo con tres personas diferentes: La propuesta comercial es realizada por el CMO [Chief Marketing Officer]. El cronograma y plan del proyecto es elaborado por el PM [Project Manager] y finalmente el desarrollo es realizado por un analista.

El comportamiento organizado los diferencia de los *freelancers* y de otros competidores directos.

Gracias a la experiencia previa de los fundadores en el manejo de relaciones comerciales con clientes en el exterior, las prácticas y mecanismos para generar confianza en los clientes fueron desarrollados e implementados desde el inicio de la empresa.

8. COMPETENCIA

Respecto al mercado de la personalización de Kayako, Andrés comenta:

El mercado no es muy competido, debido a que se requiere un conocimiento bastante detallado de la herramienta para ofrecer servicios de modificación

de acuerdo con las preferencias del usuario. Adicionalmente, por tratarse de un mercado basado en Internet, en el cual la interacción con los clientes es virtual, se requiere generar confianza y credibilidad antes de iniciar una relación comercial. Actualmente [a noviembre de 2009], Kayako tiene más de 30.000 usuarios en todo el mundo, con una mayor concentración en Estados Unidos, Reino Unido y Australia y, básicamente, sólo existe otra empresa en el mundo, llamada Holbi, que ofrece servicios de modificación de código de Kayako para suplir necesidades específicas de los usuarios y que genera productos complementarios para ampliar la funcionalidad ofrecida por la herramienta.

La oficina principal de Holbi está ubicada en Wiltshire, Reino Unido, y tiene oficinas en Estados Unidos y Ucrania. Ofrece servicios de diseño, desarrollo de *software* y consultoría especializada en soluciones de comercio electrónico. Holbi incursionó en el mercado de Kayako aproximadamente en agosto de 2008, con el objetivo de generar una nueva línea de negocio y desde entonces han implementado 22 productos complementarios para Kayako.

Por otro lado, existen *freelancer's* que ofrecen servicios de modificación de Kayako. Aunque el costo es mucho menor frente al costo de los servicios de Holbi y Dewak, sus tiempos de entrega no son muy confiables y como los clientes no tienen un control directo sobre el trabajo que se realiza su participación en el mercado no ha sido muy representativa.

Hasta finales de 2008 SupportMods, una empresa Estadounidense, era otro competidor directo, cuya principal participación en el mercado de Kayako la había obtenido con un producto llamado TicketPay, el cual fue bastante criticado en los foros pues no cumplía con la calidad esperada por los clientes, además de dar a los usuarios un soporte inadecuado.

Con respecto al ambiente competitivo, Carlos señala:

En el mercado de la personalización de Kayako hay una competencia bastante sana, no hay una lucha a muerte por los clientes más grandes, como se ve en otros nichos de mercado, y la relación entre todos los participantes está basada en el respeto. Nunca se ha visto, por ejemplo, que un competidor utilice los foros de Kayako para dañar la reputación de los demás.

9. VENTAJAS COMPETITIVAS

Aunque hasta el momento Dewak ha estado muy enfocada en el mercado de Kayako, las expectativas de crecimiento de la empresa no giran únicamente alrededor de esta herramienta, sino que están relacionadas con la comercialización de un producto propio y con el desarrollo de *software* a la medida. Estos mercados son mucho más competidos y requieren de un alto grado de diferenciación para sobresalir y tener éxito. Por esta razón, desde sus inicios Dewak ha desarrollado varias ventajas competitivas que les han permitido posicionarse en el mercado de Kayako y que son fundamentales para alcanzar sus metas de crecimiento.

Costo de mano de obra

En Colombia, la remuneración promedio de un programador avanzado es de aproximadamente US\$20 por hora (ver anexo 15), mientras que en Estados Unidos y Europa el valor por hora que se le paga a una persona con las mismas características está alrededor de US\$70. La diferencia en el costo de mano de obra se ve reflejada directamente en el precio de los productos y servicios ofrecidos por Dewak. Sin embargo, la empresa tiene muy claro que la diferenciación no puede residir en el costo, sino que debe estar acompañado de una excelente atención al cliente y un alto grado de calidad en todos los productos y servicios.

Calidad de los productos

Con el fin de garantizar la calidad de los productos, Dewak tiene un proceso de desarrollo de *software* definido con base en el modelo CMMI (*Capability Maturity Model Integration*), el cual deben seguir todos los empleados para garantizar la calidad del producto final. En este proceso se presta especial atención a la etapa de especificación de requisitos, pues en ella se debe identificar claramente las necesidades del cliente. Posteriormente, se realizan pruebas exhaustivas por parte del desarrollador y, adicionalmente, la relación cercana a sus clientes ha permitido realizar pruebas a medida que se va avanzando en la construcción del producto, disminuyendo considerablemente el número de errores en la etapa final

del proyecto. Por otro lado, cuando se está desarrollando un nuevo producto, se realizan pruebas piloto con algunos clientes cercanos antes de lanzarlo al mercado, con el propósito de recibir retroalimentación de la funcionalidad y encontrar errores no identificados durante las pruebas de desarrollo.

Servicio al cliente y soporte postventa

El servicio de Dewak se destaca por su amabilidad y respeto en el trato. Se ofrece un servicio personalizado y se establecen relaciones muy cercanas con los clientes. Uno de los aspectos más importantes en la relación con los clientes es el servicio postventa. Gracias a los diferentes medios de contacto que ofrece la empresa, la solución de los problemas e inquietudes que surgen después de la instalación de un producto en la infraestructura del cliente son atendidas casi de inmediato por el personal de Dewak, el cual siempre está atento y disponible en línea para ayudar a sus clientes. Incluso cuando ha pasado el tiempo de garantía, Dewak se encarga de resolver cualquier error en el menor tiempo posible y, en la mayoría de los casos, no se cobra como un servicio adicional.

Velocidad de respuesta y comunicación permanente con los clientes

Aunque no está establecida como una política interna, la respuesta a cualquier solicitud de un cliente se da en un intervalo máximo de una hora. Esto se logra gracias a la coordinación que existe entre todos los empleados. Otro aspecto muy importante es la comunicación permanente con los clientes. Durante la ejecución de los proyectos, se envía un reporte de avance diario, generando mucha tranquilidad en el cliente, puesto que todos los días conoce exactamente el estado de su proyecto y tiene la certeza de que sus requerimientos están siendo atendidos.

Soporte en línea

En horario laboral, todos los empleados de Dewak siempre están disponibles en línea, a través de *Skype* y *Messenger*, para ser contactados directamente por sus clientes sin ningún cobro adicional. En este espacio se resuelven dudas sobre sus productos, se informa el estado de los proyectos y se reciben reportes de errores.

10. DESAFÍOS PARA EL FUTURO

Dewak ha establecido una relación muy cercana con uno de sus clientes más importantes en el exterior. Hace pocos días Carlos tuvo la oportunidad de hablar con el gerente general de esta empresa sobre los planes de crecimiento de Dewak. En dicha conversación se planteó la posibilidad de establecer una alianza estratégica para el lanzamiento de un producto en Colombia y así aprovechar las ventajas y el conocimiento de cada una de las partes. Actualmente, se está a la espera de la culminación de un proyecto grande que se tiene con ellos, para dar inicio a los primeros estudios de mercado.

Por otro lado, Carlos dice “Dewak nació con un objetivo claro: Crear un producto propio para ser comercializado en el mercado mundial.” Hasta este momento sólo se han lanzados ideas por parte de sus fundadores respecto a un producto de propio desarrollo, sin embargo, no se ha empezado a trabajar en ninguna de ellas por falta de tiempo y recurso humano.

Dewak ha desarrollado una serie de ventajas competitivas que le ha permitido incursionar en el mercado mundial. Para definir la futura estrategia de la empresa, Carlos se pregunta:

- ¿Será un buen momento ahora de entrar al mercado colombiano?
- ¿Cómo se podrían aprovechar las ventajas competitivas de Dewak para competir en el mercado local?
- Debería la empresa empezar ahora con el desarrollo y la comercialización de un propio producto en el mercado mundial?
- Antes de establecer una alianza estratégica con una empresa internacional, ¿qué consideraciones y acciones deberían realizar los socios? ¿Será ésta una buena estrategia para ampliar su mercado?

ANEXO 1

Apertura de un negocio

Economía	Año	Facilidad de hacer negocios (clasificación)	Apertura de un negocio			
			Clasificación	Procedimientos (número)	Tiempo (días)	Costo (% de ingreso per cápita)
Colombia	2007	13	44	19,8
Colombia	2008	11	42	19,3
Colombia	2009	49	82	9	36	14,1
Colombia	2010	37	74	9	20	12,8

Fuente: <http://www.doingbusiness.org>



ANEXO 2

Asociatividad en el sector de las TIC en Colombia

Parquesoft: Es una iniciativa que nació en 1999 en la ciudad de Cali con el objetivo de facilitar la creación y desarrollo de empresas que provean al mercado productos y servicios en torno al arte digital, la ciencia y la tecnología informática y de comunicaciones. Parquesoft cuenta con el apoyo de instituciones nacionales e internacionales. En Colombia tiene alianzas con la Universidad del Valle, el SENA²¹, Colciencias²², Proexport y algunas instituciones del sector bancario (Bancolombia y Banco de Occidente). A nivel internacional cuentan con el apoyo de grandes empresas e instituciones como IBM, Microsoft y Banco Mundial. Adicionalmente, tiene alianzas con Tulane University y San José State University. Es el *cluster* de emprendimiento, tecnología y negocios más grande en Colombia, presente en 16 ciudades y ha apoyado 300 proyectos emprendedores desde que inició su operación.

²¹ Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA): Institución pública colombiana que se enfoca en el desarrollo de programas de formación profesional, con el fin de lograr un desarrollo social en Colombia y el fomento del empleo. Todos los servicios que presta el SENA son gratuitos gracias a que se financia principalmente de los aportes parafiscales que realizan los empresarios y trabajadores de todo el país (www.sena.edu.co).

²² Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias). Institución encargada de promover las políticas públicas para fomentar la ciencia, tecnología e innovación en Colombia (www.colciencias.gov.co).

Intersoftware: Es una red de empresas de la industria del software, que promueve el trabajo en redes colaborativas con otras instituciones de su cadena de valor. Fue fundada en el año 2004 y radicada en la ciudad de Medellín con dos objetivos principales: Aprender sobre el mercado internacional y mejorar y asegurar la rentabilidad en las compañías de desarrollo de *software*. Actualmente, Intersoftware está compuesta por 24 empresas y tiene alianzas con la Universidad Nacional y la Universidad de Antioquia y con varias instituciones como la Cámara de Comercio de Medellín, la Alcaldía de Medellín, el SENA y la Secretaría de Educación.

Entre los principales programas en los cuales ha participado el clúster se encuentran:

- *Alianza Futuro Medellín Digital:* Es una alianza entre el sector público, académico y productivo cuyo propósito es desarrollar una plataforma de conocimiento a partir de la formación de talento humano en el sector *software*.
- *Sectores de clase mundial:* Participación en los comités de fortalecimiento al talento humano, regulación y fortalecimiento industrial, e innovación.
- *Cluster internacional de las TICs:* Representa a Colombia en esta iniciativa internacional encaminada a crear un *cluster* competitivo entre diferentes empresas latinoamericanas. Los países participantes son Puerto Rico, Costa Rica, República Dominicana, Colombia, Argentina, México y Guatemala.

Sinertic: La Alianza SinerTIC fue creada en el año 2004 en la ciudad de Bogotá y es el resultado de la asociación de 25 empresas colombianas de la industria de TIC. Sus objetivos fundamentales son aumentar las capacidades y la productividad de las compañías y desarrollar las habilidades comerciales requeridas para exportar servicios de TIC. Sinertic tiene alianzas con tres universidades: Universidad Nacional, Universidad Distrital, Universidad Politécnica de Valencia y cuenta con el apoyo del SENA, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Cámara de Comercio de Bogotá. En asociación con Colciencias, el European Software Institute, la Universidad Autónoma de Occidente, el SENA y la Cámara de Comercio de Bogotá se fundó el ESI Center Sinertic Andino, una fundación sin ánimo de lucro, orientada a la ejecución de proyectos de investigación, desarrollo e innovación, la prestación de servicios y al desarrollo de otras actividades de apoyo a empresas en la región andina, con el propósito de que éstas obtengan niveles certificados de calidad y de competitividad.

Los principales proyectos en los cuales ha trabajado el ESI Center Sinertic Andino son:

- *IT MARK*: Un proyecto para la certificación de calidad de las empresas del sector de TI de Bogotá.
- *Proyecto de digitalización del sector de turismo*: Esta iniciativa busca evaluar el nivel de digitalización de los procesos de negocio de 48 Pymes del sector de turismo (hoteles, restaurantes, agencias de viaje y transporte especial) e implementar planes de acción conforme a sus necesidades particulares en cuanto al uso de TIC, con el fin de fortalecer sus niveles de productividad y competitividad.

Red Colombiana de Calidad de Software: Este proyecto inició en el año 2007 como respuesta a una convocatoria realizada por el SENA y Colciencias para el apoyo al fortalecimiento de la capacidad nacional en calidad de *software*. En este sentido, el objetivo final de la red es definir y gestionar programas de apoyo a la implementación de modelos de calidad de *software* para Pymes del sector de *software* a nivel nacional. La red está conformada por dos universidades: Universidad Industrial de Santander y Universidad EAFIT, por dos empresas del sector productivo: Parquesoft y Procesix, y cuenta con el apoyo de tres instituciones del Gobierno: SENA, Colciencias y Proexport. En lo que podría considerarse una primera fase del proyecto (entre el 2005 y 2006) se llevó a cabo con éxito el proceso de implementación del modelo CMMI²³ en 15 empresas colombianas con su consecuente valoración en el nivel correspondiente a su madurez. Según el último reporte de avance publicado en la página web de la red de calidad se ha brindado acompañamiento a 58 Pymes del país para la implementación del modelo CMMI, de las cuales en el mes de septiembre de 2009 fueron seleccionadas 18 empresas exportadoras o con alto potencial exportador para realizar el proceso de valoración final del modelo.



²³ *Capability Maturity Model Integration* (CMMI) es un enfoque de mejora de procesos que proporciona a las organizaciones los elementos esenciales de procesos eficaces que, en última instancia, optimizan su desempeño. CMMI ayuda a integrar las funciones de organizaciones tradicionalmente separadas, fijar objetivos de mejora de procesos, proporcionar orientación a los procesos de calidad y un punto de referencia para evaluar los procesos actuales.

ANEXO 3

Programa de Transformación Productiva

El Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo busca tener un alto impacto en el crecimiento de la economía y la generación de empleo. Este programa de largo plazo pretende generar una dinámica en el incremento de la productividad y en la generación de más y mejores empleos para que los sectores aprovechen eficientemente las herramientas de internacionalización.

En el programa se definieron ocho sectores para liderar el fortalecimiento dentro de dos áreas. La primera se llama “Más y mejor de lo bueno” y en esta se encuentran los siguientes sectores:

- **Autopartes:** La cadena autopartes-automotriz comprende el sector de ensamble de vehículos y el sector de fabricación de piezas y partes.
- **Industria de la comunicación gráfica:** Sector que involucra diferentes formas de la comunicación gráfica, incluye varios subsectores: empaques y etiquetas; publicitario y comercial; editorial; periódicos y revistas; y servicios relacionados con la industria.
- **Energía eléctrica, bienes y servicios conexos:** El sector de Energía Eléctrica Bienes y Servicios Conexos colombiano está constituido por el conjunto de empresas que se dedican a actividades relacionadas con la generación, distribución, transporte y comercialización energía eléctrica, así como de aquellas compañías dedicadas a la fabricación y comercialización de bienes, suministros, o prestación de servicios similares.
- **Textiles, confecciones, y diseño y moda:** Industria textil es el nombre que se da al sector de la economía dedicado a la producción de ropa, tela, hilo, fibra, diseño y productos relacionados. Aunque desde el punto de vista técnico es un sector diferente, en las estadísticas económicas se suele incluir la industria del calzado como parte de la industria textil.

La segunda área se denomina “Nuevos y emergentes” y se encuentran los siguientes sectores:

- **Servicios Tercerizados a Distancia (BPO&O):** *Business Process Outsourcing & Offshoring* (BPO&O) o Servicios Tercerizados a distancia, según la definición

del Outsourcing Institute, se refiere a la subcontratación de funciones de procesos de negocio con proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la compañía, usualmente en lugares de menores costos.

- **Software y servicios de TI:** El sector de Software y Servicios de Tecnologías de la Información comprende tanto el desarrollo de *software* empaquetado, es decir soluciones que se venden bajo una marca establecida, como la prestación de servicios de TI, que incluyen desde el desarrollo de aplicaciones hechas “a la medida” hasta consultoría, pasando por el soporte a redes de tecnología e información.
- **Cosméticos y artículos de aseo:** Sector que comprende la cadena productiva de cosméticos y aseo la cual incluye la producción de detergentes y productos de aseo, jabones y cosméticos
- **Turismo de salud:** Sector dedicado a la atención de los turistas que ingresan al país buscando atención médica o servicios asociados con el bienestar.



ANEXO 4

Estado de competitividad de la industria de ti en Colombia

En el estudio realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2008) se midió el estado de competitividad de la industria de TI en Colombia a través de seis dimensiones:

- **Costos:** A nivel regional, Colombia tiene una ventaja relativa en costos de mano de obra. Sin embargo, la estructura financiera de las empresas presenta muchas ineficiencias, razón por la cual dicha ventaja no puede ser plenamente aprovechada. En general, los márgenes operativos están entre el 8% y el 10%. vs 13% promedio de la industria en el mundo.
- **Infraestructura:** La calidad actual de las telecomunicaciones puede representar una ventaja, siempre y cuando se cumplan los planes de mejoramiento y desarrollo de la misma. Adicionalmente, se debe mejorar el suministro de energía eléctrica, pues aunque Colombia tiene mejor electricidad que países como la India, todavía existen fallas de poder eléctrico por encima del promedio.

- **Recursos humanos:** Es el frente más vulnerable del país. Los profesionales, en general, presentan un bajo nivel de bilingüismo. Es difícil encontrar personas con habilidades especializadas y específicas (ej.: arquitectos y gerentes de proyecto de TI) y hay grandes diferencias entre los currículos de las universidades y las necesidades de la industria. Adicionalmente, el número de graduados de ingeniería de sistemas ha caído en un 5% anual, contrario a lo que ocurre en otros países que le están apostando al desarrollo de TI como un sector de clase mundial, como es el caso de China (+26%), India (+17%), Corea (+12%) y Brasil (+10%).
- **Ambiente de negocios:** Colombia ha avanzado bastante en este tema; principalmente, en la disminución de los niveles de corrupción y en la flexibilidad laboral. Sin embargo, todavía quedan algunos aspectos que mejorar.
- **Riesgo:** El riesgo general de Colombia es comparable al de sus pares de América Latina. Los puntos en los que más hay que trabajar son: el cumplimiento de las leyes de propiedad intelectual y la libertad de capital.
- **Madurez de la industria:** La industria de TI es joven y está experimentando altas tasas de crecimiento; debe mejorar en muchos aspectos, tales como las exportaciones, la adopción de buenas prácticas internacionales, alianzas entre los diferentes jugadores de la industria, entre otros.



ANEXO 5

Hojas de vida de los fundadores de Dewak

Carlos (nacido 1982)

Ingeniero de sistemas, nivel alto de inglés, 2 años de experiencia laboral en ingeniería de sistemas dentro de Colombia antes de la fundación de Dewak.

Andrés (nacido 1982)

Ingeniero de sistemas, bilingüe (Español, Inglés), 5 años de experiencia laboral en ingeniería de sistemas antes de la fundación de Dewak, incluyendo 1 1/2 años en Florida (Estados Unidos).

Nicolás (nacido 1983)

Ingeniero informático, nivel alto de inglés, 2 1/2 años experiencia laboral en el área de informática dentro de Colombia antes de la fundación de Dewak.

Diego (nacido 1983)

Ingeniero informático, nivel intermedio de inglés, 2 1/2 años de experiencia laboral en el área de informática dentro de Colombia antes de la fundación de Dewak.

Daniel (nacido 1986)

Diseñador gráfico, nivel intermedio de inglés, 4 años de experiencia laboral en diseño y programación de páginas web dentro de Colombia antes de la fundación de Dewak.



ANEXO 6

Algunos comentarios del foro de Kayako

<p>18-04-2008, 04:12 PM</p>	<p>Gents as already mentioned here , Andres from Dewak contacted me recently and introduced his company. I thought I might give it a try. I was after a couple of things and asked Kayako for 3 years now to get this fixed, unfortunately without success (yeah, it's not really fixing something, more a feature, but taking the daily workflow into consideration, this is more of fixing a problem than a new feature). [...] So, I tried it with Dewak, and less than 48 hours later, I had a ready plugin, well documented in my inbox and it worked instantly! I really can recommend you talk to these guys. Based on what and how they code, they know what they are doing. Thanks to Carlos and Andres from Dewak for all their help until now and in the future, as I have much more ideas :-) Dewaks homepage: dewak.com BTW: they have to free of charge plugins available, you really should check them out, specially if you're after reports. I haven't installed the "export to excel" thing yet, but I did for the "add attachments in notes" plugin. This in the cc/bccmail plugin will save me hours a day.</p>
<p>23-07-2008, 10:07 PM</p>	<p>I just completed a project with Dewak. They came to my rescue when my developer failed me and abandoned my site. They were able to come in and customize my site and integrate kayako with my main easily and did it within budget (which was much less then I expected to pay). Their communication was top notch and their effort to please a customer went way above and beyond what was necessary. I for one am a very happy customer of theirs and will be going to them for all my kayako/web needs. If you want more information about the work they did for me feel free to contact me via PM. Great work Andres, Nicolas, and Daniel!</p>

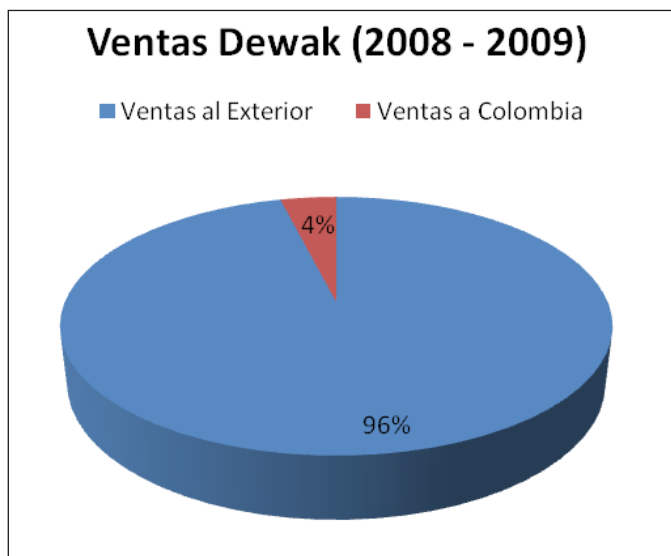
11-02-2009, 08:03 PM	Guys, I want to express my utmost satisfaction after I received support from Dewak folks. They are awesome and what they do is terrific. What has surprised me is their willingness to help without asking for any support fees and royalties. It is a good example of dedicated contribution to the product that all of us need. Andres personally interfered in numerous situations and even had their developments team to login to our SupportSuite server and fixed all the errors on our side. I wish you all Dewak guys prosperity and good business with your other products and hope you will not abandon us if SupportSuite releases a new version :-)
24-09-2009, 03:09 PM	These guys from Dewak are great. I need some assistance and they provided a solution for free. Gives the feeling it is not all about money but really about helping you. They have been added to my good books. Big shout out to Andres.

Fuente: <http://forums.kayako.com/f76/review-dewak-s-17681>



ANEXO 7

Distribución de las ventas (2008 - 2009)



ANEXO 8

Zonas francas

Colombia cuenta con diez Zonas Francas, cuatro de las cuales (Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Pacífico) están ubicadas en el territorio costero con fácil acceso a los principales puertos del país. Las seis restantes, se encuentran estratégicamente ubicadas para servir a los diferentes centros de producción del país, en las ciudades de Cúcuta, Rionegro, Bogotá, Quindío, Cali (Palmaseca) y Palmira (Pacífico). www.simco.gov.co después del primer párrafo.

Las Zonas Francas en Colombia están definidas como un área geográfica dentro del territorio nacional, debidamente cerrada, en el cual se aplica un régimen tributario y aduanero especial. Dentro del régimen existen dos tipos: Zona Franca permanente y Zona Franca Uniempresarial. Cada una de estas tiene características particulares pero ambas gozan de los mismos incentivos.

Las Zonas Francas Permanentes son un área de más de 20 hectáreas, donde varias empresas se pueden instalar y desarrollar sus actividades industriales, comerciales o de servicios. Estas empresas deben producir o transformar bienes, o desarrollar servicios industriales para poder gozar de los incentivos y cumplir con los requisitos de Empleo e Inversión, dentro de los tres años siguientes a la aprobación de funcionamiento como Zona Franca. Al interior de las mencionadas Zonas Francas Permanentes se pueden ubicar empresas comercializadoras.

Las Zonas Francas Uniempresariales son un área donde una única empresa se puede instalar para que desarrolle sus actividades industriales o de servicios. En este tipo de Zonas Francas existen subtipos de Zonas Francas que tienen un requisito de inversión y empleo diferente, pero en todos los casos las empresas deberán cumplir con estos requisitos para ser declaradas como Zona Franca.

INCENTIVOS

1. Se les otorga el permiso para funcionar como Zona Franca hasta por un término máximo de 30 años, prorrogable por otros 30 más.
2. Impuesto de renta y complementarios a la tarifa del 15%, a diferencia del 33% de la tarifa normal.
3. Los bienes introducidos desde el resto del mundo a la Zona Franca no se consideran importaciones y por tal no pagan arancel e IVA.

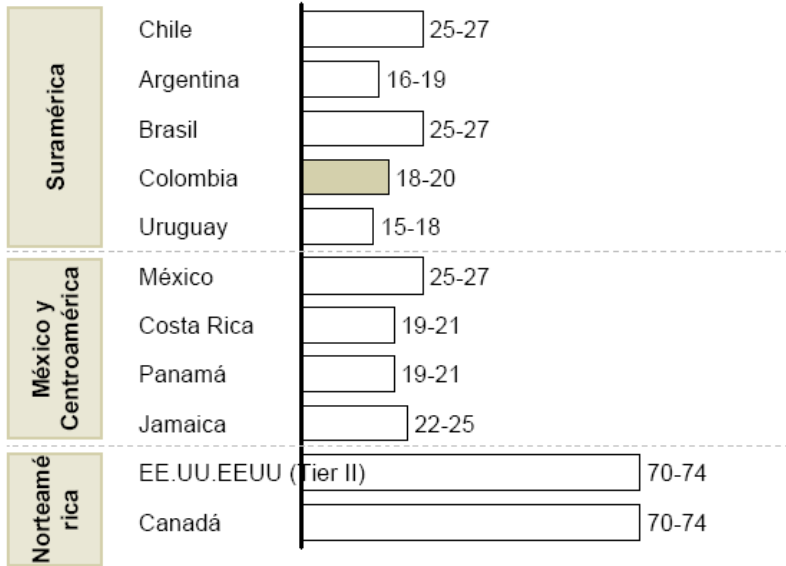
4. Los bienes exportados desde Zona Franca al resto del mundo se benefician de los acuerdos comerciales firmados por Colombia (excepto Perú).
5. Las importaciones a Zona Franca de los bienes terminados en el territorio nacional no pagarán IVA, siempre que estos sean necesarios para desarrollar la actividad empresarial.
6. Se permite la exportación desde la Zona Franca al resto del territorio aduanero nacional.
7. Posibilidad de realizar procesamiento parcial por fuera de la Zona Franca por máximo 9 meses al igual que posibilidad de salida de bienes de capital para reparación y mantenimiento por un término máximo de 6 meses.
8. Trámites aduaneros rápidos y simplificados.

Según el Doing Business 2009 las Zonas Francas de Colombia son las más competitivas de Latinoamérica, puesto que dan un 50% de descuento en el impuesto de renta permitiendo ventas en el mercado local y establecimiento en cualquier lugar del país (Proexport, 2009).



ANEXO 9 Remuneración programador de TI

Remuneración promedio de programador de TI avanzado* US\$ miles, 2006



Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2008

Referencias

- Departamento Nacional de Planeación (2007). *Documento sectorial: Cadena de software*. Bogotá: DNP.
- Foro Económico Mundial (2009). *Reporte global de competitividad 2009-2010*. Ginebra.
- Fuerst, S. (2009). Colombia. In Wankel, Charles (Ed.) *Encyclopedia of Business in Today's World* (pp. 290-292). Los Angeles: SAGE.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2008). *Desarrollando el sector de TI como uno de clase mundial*. Bogotá.
- Proexport (2009). *Zonas francas y otros incentivos*. [online]. Disponible en: <http://www.inviertaencolombia.com.co/zonas-francas-y-otros-incentivos.html> [Consultado 24/10/2009].