



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

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA CLEVER-GLOBAL A
UN NUEVO MERCADO EN LATINOAMERICA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA
GLOBALIZACIÓN**

MARCELO ANTONIO VICENCIO CONTRERAS

**PROFESOR GUÍA:
LEONARDO VIDAL URIBE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
IGNACIO ASTETE HEIMPELL
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE**

**SANTIAGO DE CHILE
2017**

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA CLEVER-GLOBAL A UN NUEVO MERCADO EN LATINOAMÉRICA

La tesis se origina debido a que CLEVER-GLOBAL, empresa de origen español en el área de la tecnología, está llevando a cabo un plan de expansión internacional en nuevos mercados, donde se requiere el análisis de las posibilidades que presentan los países que aún no tienen oficina física de operación en Latinoamérica. CLEVER-GLOBAL es una empresa tecnológica y de outsourcing que tiene cuatro líneas de negocio, las cuales son: 1) “La gestión y validación documental”, 2) “El Control de acceso”, 3) “La auditoría en terreno” y 4) “La consultoría y *outsourcing*”. Su modelo de negocios está basado en un “SaaS” (Software as a Service), donde pone a disposición de sus clientes una plataforma tecnológica de servicio de control de actividades empresariales.

La gestión de la plataforma ofrecida por la empresa tiene dos modalidades como canales de distribución, la primera corresponde a operación dentro de las faenas y la segunda corresponde a operación remota a través de acceso web.

Los clientes de la compañía están asociados a empresas productivas y servicios industriales como minería, construcción, petroleras, distribución de energía, entre otras; que utilizan la modalidad de subcontratación en sus actividades. Para estas empresas es un factor relevante poder contar con tecnología para mantener el control de las operaciones y mejorar su competitividad.

A partir del análisis de los mercados latinoamericanos, con foco en los países donde CLEVER-GLOBAL no tiene presencia actualmente, se determinó que el país que presenta un mejor panorama es el mercado mexicano y, es allí donde se centrarán los esfuerzos de internacionalización de la compañía para continuar expandiendo su actividad.

La estrategia de ingreso propuesta al mercado mexicano se debería realizar a través del establecimiento de una nueva filial en ese país con una inversión inicial que asciende a los US\$ 144.288, la que sería recuperada al cuarto año de iniciadas las actividades, según las estimaciones realizadas para el fin de este plan. A partir del análisis financiero, el VAN es de \$US 145.202, con una tasa de descuento del 10,65% y una TIR de 46,6%; por tanto se concluye que el proyecto de expansión es rentable dentro de los 5 años proyectados.

En resumen, la entrada al mercado mexicano presenta un real potencial de negocio para CLEVER-GLOBAL debido a la magnitud del mercado y a las redes de colaboración existentes en México para el establecimiento de empresas españolas además de su gran expertise en la industria de energías renovables, que presenta grandes oportunidades en el corto plazo.

INTERNATIONALIZATION PLAN FOR CLEVER-GLOBAL COMPANY TO A NEW MARKET IN LATIN AMERICA

The thesis is due to the fact that CLEVER-GLOBAL, a company from Spain in the area of technology, is carrying out an international expansion plan in new markets, where it is necessary to analyze the possibilities presented by countries that do not yet have Physical operation office in Latin America

CLEVER-GLOBAL is a technology and outsourcing company that has four lines of business, which are: 1) "Document management and validation", 2) "Access Control", 3) "Audit" and 4) "Consulting and outsourcing". Its business model is based on a "SaaS" (Software as a Service), where it makes available to its customers a technology platform for service control business activities. The management of the platform offered by the company has two modalities as distribution channels, the first corresponds to operation in the tasks and the second corresponds to remote operation through web access.

The company's clients are associated with productive companies and industrial services such as mining, construction, oil, energy distribution and others that use the subcontracting modality in their activities. For these companies it is a relevant factor to have the technology to maintain control of operations and improving their competitiveness.

Based on the analysis of Latin American markets, with a focus on the countries where CLEVER-GLOBAL does not currently have a presence, it was determined that the country with the best panorama is the Mexican market and that is where the company's internationalization efforts to continue expanding its activity.

The proposed revenue strategy for the Mexican market should be made through the establishment of a new subsidiary in that country with an initial investment of US \$ 144,288 which would be recovered in fourth year after the activities began, according to the estimates made in this plan. Based on the financial analysis, the NPV is US \$ 145,202 with a discount rate of 10.65% and a TIR of 46.6%, so it is concluded that the expansion project is profitable within the projected 5 years.

In summary, the entry to the Mexican market presents a real business potential for CLEVER-GLOBAL due to the magnitude of the market and existing collaboration networks in Mexico for the establishment of Spanish companies, in addition to its great expertise in the renewable energy industry, Which presents great opportunities in the short term.

DEDICATORIA

A mis queridos padres y familia por brindarme su apoyo siempre...

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos en primer lugar, van dirigidos a Dios por permitirme vivir esta grandiosa experiencia transformadora en el programa Global MBA.

Por supuesto agradecer a los pilares fundamentales de mi vida que son mi familia y a la gran mujer que me acompaña siempre, Jessica Arapob, que sin su soporte en toda esta travesía no lo hubiese logrado.

Agradecimientos especiales a los profesores y quienes forman parte del programa. Sin dejar de lado a todas las increíbles personas que conocí gracias a este programa.

TABLA DE CONTENIDO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUCCIÓN | 1 |
| 1.1 | GENERAL | 1 |
| 1.2 | LA EMPRESA..... | 2 |
| 1.3 | VENTAJAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA | 4 |
| 1.4 | JUSTIFICACIÓN DE LA GLOBALIZACIÓN | 4 |
| 1.5 | OBJETIVOS | 5 |
| 1.5.1 | <i>Objetivo General</i> | 5 |
| 1.5.2 | <i>Objetivos Específicos</i> | 5 |
| 1.6 | ALCANCE..... | 6 |
| 1.7 | METODOLOGÍA | 6 |
| 1.7.1 | <i>Marco Teórico</i> | 6 |
| 1.7.2 | <i>Criterios para la evaluación de los mercados de interés</i> | 8 |
| 1.7.3 | <i>Plan de internacionalización</i> | 9 |
| 1.8 | RESULTADOS ESPERADOS..... | 11 |
| 2 | ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA | 12 |
| 2.1 | CONTEXTO GENERAL | 12 |
| 2.2 | ALTERNATIVAS UTILIZADAS | 12 |
| 2.3 | DIFICULTADES EN LA INDUSTRIA TECNOLÓGICA DEL CONTROL DOCUMENTAL..... | 13 |
| 2.4 | PRINCIPALES DRIVERS DE CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA TECNOLÓGICA..... | 13 |
| 3 | ANÁLISIS DEL MERCADO LATINOAMERICANO | 14 |
| 3.1 | ANÁLISIS DE LOS MERCADOS LATINOAMERICANOS | 15 |
| 3.1.1 | <i>Índice Latin Business</i> | 15 |
| 3.1.2 | <i>Indicadores Macroeconómicos</i> | 17 |
| 3.1.3 | <i>Indicadores Doing Business</i> | 18 |
| 3.1.4 | <i>Reporte Global de competitividad</i> | 19 |
| 3.1.5 | <i>Análisis del Sector industrial de CLEVER-GLOBAL</i> | 20 |
| 3.2 | DECISIÓN DEL MERCADO DESTINO | 21 |
| 4 | ANÁLISIS DE MÉXICO | 24 |
| 4.1 | ANÁLISIS PESTEL | 24 |
| 4.1.1 | <i>Político</i> | 24 |
| 4.1.2 | <i>Económico</i> | 25 |
| 4.1.3 | <i>Social</i> | 26 |
| 4.1.4 | <i>Tecnológico</i> | 28 |
| 4.1.5 | <i>Ecológico</i> | 29 |
| 4.1.6 | <i>Legal</i> | 29 |
| 4.1.7 | <i>Conclusiones Análisis PESTEL</i> | 32 |
| 4.2 | ANÁLISIS DE HOFSTED E ENTRE MÉXICO Y ESPAÑA..... | 33 |
| 4.2.1 | <i>Análisis de Hofstede</i> | 33 |
| 4.2.2 | <i>Conclusiones análisis Hofstede</i> | 34 |
| 5 | ANÁLISIS DEL MERCADO MEXICANO..... | 35 |
| 5.1 | ANÁLISIS DE LA DEMANDA | 35 |
| 5.1.1 | <i>Sector Minería</i> | 36 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 5.1.2 | Sector Petroquímico | 37 |
| 5.1.3 | Sector Automotriz | 38 |
| 5.1.4 | Sector Energético | 39 |
| 5.1.5 | Infraestructura..... | 39 |
| 5.1.6 | Construcción..... | 40 |
| 5.2 | CONCLUSIONES ANÁLISIS DE LA DEMANDA | 40 |
| 5.3 | ANÁLISIS DE LA OFERTA | 41 |
| 5.3.1 | Análisis general | 41 |
| 5.3.2 | Conclusiones de la Oferta | 42 |
| 5.4 | ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA: LAS 5 FUERZAS DE PORTER..... | 43 |
| 5.4.1 | Amenaza de entrada de nuevos competidores | 43 |
| 5.4.2 | Nivel de rivalidad entre los competidores | 44 |
| 5.4.3 | Poder de negociación de proveedores..... | 44 |
| 5.4.4 | Poder de negociación de los clientes..... | 44 |
| 5.4.5 | Amenaza de ingreso de productos sustitutos | 45 |
| 5.4.6 | Conclusiones análisis de Porter | 46 |
| 6 | ANÁLISIS DE LA EMPRESA..... | 47 |
| 6.1 | ANÁLISIS FODA..... | 47 |
| 6.1.1 | Conclusiones análisis FODA..... | 49 |
| 7 | ANÁLISIS FINANCIERO..... | 50 |
| 7.1 | READINESS ASSESSMENT..... | 53 |
| 7.1.1 | Conclusiones Readiness Assesment..... | 53 |
| 8 | PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACION | 54 |
| 8.1 | ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN | 55 |
| 8.2 | EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE ENTRADA..... | 55 |
| 8.2.1 | Exportar servicios..... | 56 |
| 8.2.2 | Utilización de franquicias..... | 57 |
| 8.2.3 | Nueva filial comercial | 57 |
| 8.2.4 | Adquisición de una empresa local..... | 58 |
| 8.2.5 | Entrada al país con proyecto firmado | 59 |
| 8.2.6 | Definición forma de entrada..... | 59 |
| 8.3 | DONDE INSTALARSE EN MÉXICO | 61 |
| 8.4 | PLAN DE MARKETING | 63 |
| 8.4.1 | Definición del proyecto y entorno | 63 |
| 8.4.2 | Misión..... | 64 |
| 8.4.3 | Objetivo | 64 |
| 8.4.4 | Las 4 P del Marketing Mix | 64 |
| 8.5 | PLAN DE VENTAS..... | 68 |
| 8.5.1 | Premisas | 69 |
| 8.6 | CLIENTES..... | 69 |
| 8.6.1 | Proceso de Venta..... | 70 |
| 8.6.2 | Presupuesto de Venta | 70 |
| 8.6.3 | Estimación de crecimiento..... | 70 |
| 8.7 | PLAN DE OPERACIONES | 70 |
| 8.7.1 | Productos y Servicios Ofertados | 71 |
| 8.7.2 | Planificación de capacidad | 71 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 8.7.3 | <i>Gestión de Calidad</i> | 72 |
| 8.7.4 | <i>Localización</i> | 72 |
| 8.7.5 | <i>Diseño de la Organización</i> | 72 |
| 8.8 | PLAN DE IMPLEMENTACIÓN | 73 |
| 8.9 | FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO | 73 |
| 8.10 | GESTIÓN DE PERSONAS | 75 |
| 9 | ANÁLISIS ECONÓMICO | 76 |
| 9.1 | ACTIVIDADES ETAPA INICIAL Y OPERACIONES | 77 |
| 9.2 | ACTIVIDADES Y COSTOS ETAPA INICIAL..... | 77 |
| 9.2.1 | <i>Recursos humanos etapa inicial</i> | 77 |
| 9.2.2 | <i>Instalación oficina comercial</i> | 78 |
| 9.2.3 | <i>Reuniones de negocios en México</i> | 78 |
| 9.3 | PRESUPUESTO PLAN DE MARKETING..... | 79 |
| 9.4 | EVALUACIÓN ECONÓMICA | 80 |
| 9.4.1 | <i>Supuestos</i> | 80 |
| 9.4.2 | <i>Inversión Inicial</i> | 80 |
| 9.4.3 | <i>Flujo de caja</i> | 81 |
| 9.5 | EVALUACIÓN FINANCIERA..... | 82 |
| 9.6 | ANÁLISIS DE RIESGO | 83 |
| 9.6.1 | <i>Análisis de sensibilidad respecto la inversión inicial</i> | 83 |
| 9.6.2 | <i>Análisis de sensibilidad respecto los ingresos operacionales</i> | 84 |
| 9.6.3 | <i>Análisis de sensibilidad puntos críticos</i> | 85 |
| 10 | CONCLUSIONES | 86 |
| 11 | BIBLIOGRAFIA | 89 |
| 12 | ANEXOS | 92 |
| | ANEXO A: Volumen de Ventas de la Compañía | 92 |
| | ANEXO B: Cuentas anuales consolidadas e individuales auditadas de CLEVER-GLOBAL de los ejercicios 2014 y 2015. | 93 |
| | ANEXO C: Cálculos flujo de caja..... | 100 |
| | ANEXO D: Flujos de Caja análisis de sensibilidad. | 102 |
| | ANEXO E: Tabla Análisis de Hofstede entre México y España | 106 |
| | ANEXO F: Test Readiness Assessment..... | 112 |
| | ANEXO G: Propuesta económica real para un proyecto en México | 114 |
| | ANEXO H: Contactos con directivos de CLEVER-GLOBAL..... | 115 |
| | ANEXO I: Organigrama CLEVER-GLOBAL 2016 | 119 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Top 10 Latin Business Index 2015..... | 15 |
| Tabla 2. Índices macroeconómicos del top 10 de “Latin Business Index 2015” | 17 |
| Tabla 3. Índices Doing Business – Clasificación de economías | 19 |
| Tabla 4. Ranking Global competitiveness index | 20 |
| Tabla 5. Indicadores de preparación Tecnológica..... | 21 |
| Tabla 6. Ponderación de variables para selección de Mercado | 22 |
| Tabla 7. Indicadores de crecimiento de México..... | 26 |
| Tabla 8: Tratados de libre comercio de México..... | 30 |
| Tabla 9: Tramos de impuesto sobre la Renta en México en USD..... | 31 |
| Tabla 10. Nuevos proyectos de plata en México..... | 36 |
| Tabla 11. Datos de la Infraestructura mexicana | 39 |
| Tabla 12: Análisis FODA..... | 47 |
| Tabla 13: Resultados financieros..... | 51 |
| Tabla 14: Crecimiento de la compañía..... | 52 |
| Tabla 15: Gastos de personal..... | 52 |
| Tabla 16: Resultado del ejercicio por filiales | 52 |
| Tabla 17: Preparación para la internacionalización..... | 55 |
| Tabla 18: Análisis de alternativas de entrada. | 60 |
| Tabla 19: Criterios para seleccionar la ciudad donde localizarse en México..... | 61 |
| Tabla 20: Potenciales ciudades donde localizarse en México..... | 63 |
| Tabla 21: Presupuesto Inicial Recursos Humanos | 77 |
| Tabla 22: Tabla de costo en Marketing | 79 |
| Tabla 23: Inversiones Iniciales..... | 81 |
| Tabla 24: Estado de Resultado y Flujo de Caja..... | 81 |
| Tabla 25: Indicadores Económicos Proyecto nueva filial México..... | 83 |
| Tabla 26: Análisis de sensibilidad respecto la inversión inicial..... | 84 |
| Tabla 27: Análisis de sensibilidad respecto los ingresos operacionales..... | 84 |
| Tabla 28: Análisis de puntos críticos..... | 85 |

INDICE DE FIGURA

| | |
|---|----|
| Figura 1: Principales hitos en la evolución de CLEVER-GLOBAL..... | 3 |
| Figura 2: Diez pasos para un plan de negocios exitoso..... | 8 |
| Figura 3: Principales drivers de crecimiento en la industria tecnológica..... | 14 |
| Figura 5. Pirámide de población de México, 2016..... | 27 |
| Figura 4: Hogares con internet en México..... | 28 |
| Figura 5: Análisis Hofstede entre México y España..... | 34 |
| Figura 6: Industria Automotriz..... | 38 |
| Figura 7: Aplicación México Investment Map..... | 61 |
| Figura 8: Proceso de gestión y validación documental con SerCAE..... | 65 |
| Figura 9: Distribución de ventas de la compañía..... | 66 |
| Figura 10: Elementos que controla la compañía..... | 71 |

1 INTRODUCCIÓN

1.1 General

El control documental es sin lugar a dudas un tema elemental a la hora de hablar de modernización en la administración de la información en faenas que involucran contratos con empresas contratistas y subcontratistas, tanto para el manejo interno de las propias empresas como para el control de las entidades reguladoras al momento de realizar auditorías. La utilización de las Tecnologías de información y comunicación (TIC), están transformando el mundo moderno de acuerdo la Organización para la cooperación y desarrollo económico (OCDE) (Perspectivas de la OCDE sobre la economía digital, 2015).

Para este propósito, las empresas en los tiempos modernos, están constantemente incentivadas por el mercado a invertir en innovación para ser competitivas, debido al reto que presenta el buen manejo de la información a la hora de la toma de decisiones y de cumplir con las regulaciones gubernamentales, de seguridad y medio ambiente y de contrato entre entidades.

El mercado tecnológico en este ámbito juega un rol fundamental en el campo de la innovación y la mejora en los procesos productivos de las empresas, pues a través de la tecnología se puede proporcionar a las empresas un entorno que permite mejorar los propósitos empresariales y a la vez optimizar tareas que en tiempos pasados eran ejecutadas de manera manual.

En este contexto, es donde el mercado latino se presenta como una excelente oportunidad para que compañías tecnológicas multinacionales como CLEVER-GLOBAL se desarrolle, extienda sus operaciones y abra nuevos negocios con sus productos y servicios pioneros en la región en términos de gestión documental.

La empresa filial en Chile de CLEVER-GLOBAL es un buen ejemplo de lo mencionado anteriormente, donde su oficina, que se encuentra operando desde el año 2007, al cierre de 2015 tuvo ventas por sobre US\$1.100.000 dólares, lo que representó un 26,5% del resultado global de la compañía y es la segunda oficina en importancia a nivel internacional, después de España.

Tal evidencia incentiva el desarrollo de este trabajo de plan de negocio para la internacionalización a un nuevo mercado de esta empresa de origen europeo.

1.2 La Empresa

CLEVER-GLOBAL es una empresa tecnológica multinacional de origen español creada en el año 2004, que tiene actualmente a 155 personas trabajando a nivel mundial, con clientes de diversos sectores industriales, tales como la minería, la generación eléctrica, la construcción, la distribución de servicios básicos, consultoras, la industria aeroespacial, entre otros; con ventas globales al cierre de 2015 por 7,65 millones de dólares.

Su actividad principal está basada en el control documentario exigido a las empresas, personas y maquinarias en los proyectos que involucran gran volumen de contratistas y subcontratistas en procesos productivos de cualquier tipo, a través de la recolección y validación de la documentación de salud, legal y de seguridad asociada a las disposiciones legales vigentes por las normas gubernamentales de cada país donde opera, todo esto mediante una plataforma digital de servicios de administración de actividades empresariales.

Además, la empresa ofrece el servicio de control de acceso a las faenas de manera automática para personas y maquinarias y, el servicio de auditoría en terreno para la detección de irregularidades con la ley en obras industriales.

CLEVER-GLOBAL en el año 2007, inicia su proceso de internacionalización con especial énfasis en Latinoamérica, abriendo su filial en Chile, como CLEVER Tecnología Chile, ofreciendo servicios de *outsourcing* y comercializando servicios de control documental a través de su plataforma de Servicios de Control de Actividades Empresariales SerCAE.

En el año 2010 continúa con su programa de expansión internacional abriendo operaciones en Argentina, creando su filial CLEVER-GLOBAL Tecnología Argentina S.R.L.

En 2011, la compañía abre su filial en Estados Unidos (Clever-Global corp.) y Perú con su filial CLEVER Tecnología Perú, en 2012 en Brasil a través de su filial CLEVER Tecnología do Brasil y en Colombia a través de su filial CLEVER Tecnología Colombia y en Colombia a través de su filial CLEVER Tecnología Colombia

En la figura 1 se puede apreciar la evolución en el tiempo de la compañía, contemplada desde el año 2004 hasta el 2016.



Figura 1: Principales hitos en la evolución de CLEVER-GLOBAL
(Fuente: www.clever-global.com, 2016)

Estratégicamente la empresa apunta a consolidarse como una empresa líder en tecnología a nivel local y global, afianzando sus operaciones especialmente en Latinoamérica y abarcando nuevos mercados a nivel internacional de manera de ser un proveedor global de servicios para sus clientes. Así su crecimiento futuro viene dado principalmente por:

✓ **Ampliar cartera con servicios complementarios:** Vale decir, complementar sus servicios en “supply Chain Management”.

- ✓ **Consolidación en el mercado local español:** A través de la ampliación de servicios a sus actuales clientes y ampliando su cartera a través de nuevos proyectos.

- ✓ **Incrementar su posicionamiento internacional:** Mediante la apertura de nuevas filiales en los mercados que presenten oportunidades para el negocio.

- ✓ **Fusiones & adquisiciones:** La compañía podría incorporar empresas que puedan aportar valor a su operación, como por ejemplo aquellas que puedan incorporar una cartera de clientes con las que la empresa no opera en la actualidad o que incorpore sinergias o complemento con la actual operación de CLEVER-GLOBAL.

1.3 Ventajas competitivas de la empresa

La compañía tiene como una de sus principales ventajas competitivas ofrecer sus servicios a nivel global, logrando con ello posicionarse como un partner internacional de grandes empresas.

El servicio ofrecido es diario y continuo, lo que permite realizar actividades de monitoreo y auditoria en todo momento de la gestión documental de actividades empresariales.

Por otra parte, ofrece un servicio con facilidad de despliegue que le permite operar incluso de manera remota sus servicios.

Sus servicios se basan en una plataforma configurable, vale decir, es posible personalizar los flujos, documentos, reportes e idioma del software.

Además, permite la integración de su plataforma con sistemas corporativos, lo que conlleva a que el servicio pueda interactuar con otras áreas de los clientes.

1.4 Justificación de la globalización

De manera histórica y como parte de la estrategia de negocio de la compañía se encuentra el posicionamiento de la empresa a nivel internacional, de manera tal de ser un *partner* con las empresas que opera actualmente a nivel global, especialmente en Latinoamérica, de esta forma puede afianzarse como un operador global de servicios locales.

Dado lo anterior y como parte de cumplir el objetivo de crecimiento y expansión internacional de la empresa, es que CLEVER-GLOBAL quiere abrir operaciones en un nuevo mercado en Latinoamérica donde aún no tiene presencia física.

CLEVER-GLOBAL además, tiene el incentivo de replicar las buenas experiencias y las buenas prácticas de internacionalización en el mercado latinoamericano adquiridas en sus otras filiales abiertas, lo que le permite estratégicamente de manera geográfica tener una mejor adaptación y mayor soporte desde las demás oficinas en la región.

En esta línea, el presente trabajo expone un análisis de los mercados de la región, para reducir los riesgos que involucra el abrir nuevas operaciones en un nuevo mercado.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de expansión internacional para CLEVER-GLOBAL, particularmente en un nuevo mercado en Latinoamérica.

1.5.2 Objetivos Específicos

- Analizar los mercados latinos, según los indicadores económicos
- Determinar la mejor opción para la internalización de la compañía a un nuevo mercado en Latinoamérica.
- Realizar un análisis de adaptabilidad del modelo de negocios de CLEVER-GLOBAL al mercado seleccionado.

- Definir la estrategia y el plan de entrada al nuevo mercado seleccionado.
- Realizar un análisis económico y la viabilidad de la estrategia seleccionada.

1.6 Alcance

El alcance de este trabajo está acotado al estudio del mercado Latinoamericano, en términos de su situación actual para el negocio tecnológico y la experiencia que ha tenido la compañía en los mercados donde tiene operaciones actualmente para entregar una recomendación a la empresa CLEVER-GLOBAL y así continuar su expansión internacional, además de sugerir la estrategia de ingreso a este nuevo mercado en base a esta investigación.

Para el desarrollo de esta investigación, se considerarán como fuentes válidas de información las entregadas por los country manager de CLEVER-GLOBAL en los países donde opera en la actualidad y las fuentes de información pública del estado existente de los mercados latinoamericanos como por ejemplo el banco mundial.

1.7 Metodología

La metodología a emplear en este trabajo se fundamenta en una investigación que compila información de fuentes primarias, a partir de entrevistas con los distintos gerentes de las filiales de CLEVER-GLOBAL en Latinoamérica e información propia de los registros de la empresa y fuentes secundarias, a partir de la bibliografía asociada a los planes de negocio e información pública disponible de los mercados de interés.

Con la información anterior se busca llegar a determinar lo siguiente:

- Selección del mercado más atractivo actualmente en base a la realidad de CLEVER-GLOBAL.
- Desarrollar un plan de entrada al nuevo mercado internacional seleccionado.

1.7.1 Marco Teórico.

La presente tesis tiene como objeto determinar un nuevo mercado para la empresa CLEVER-GLOBAL, con su producto tecnológico de gestión documental.

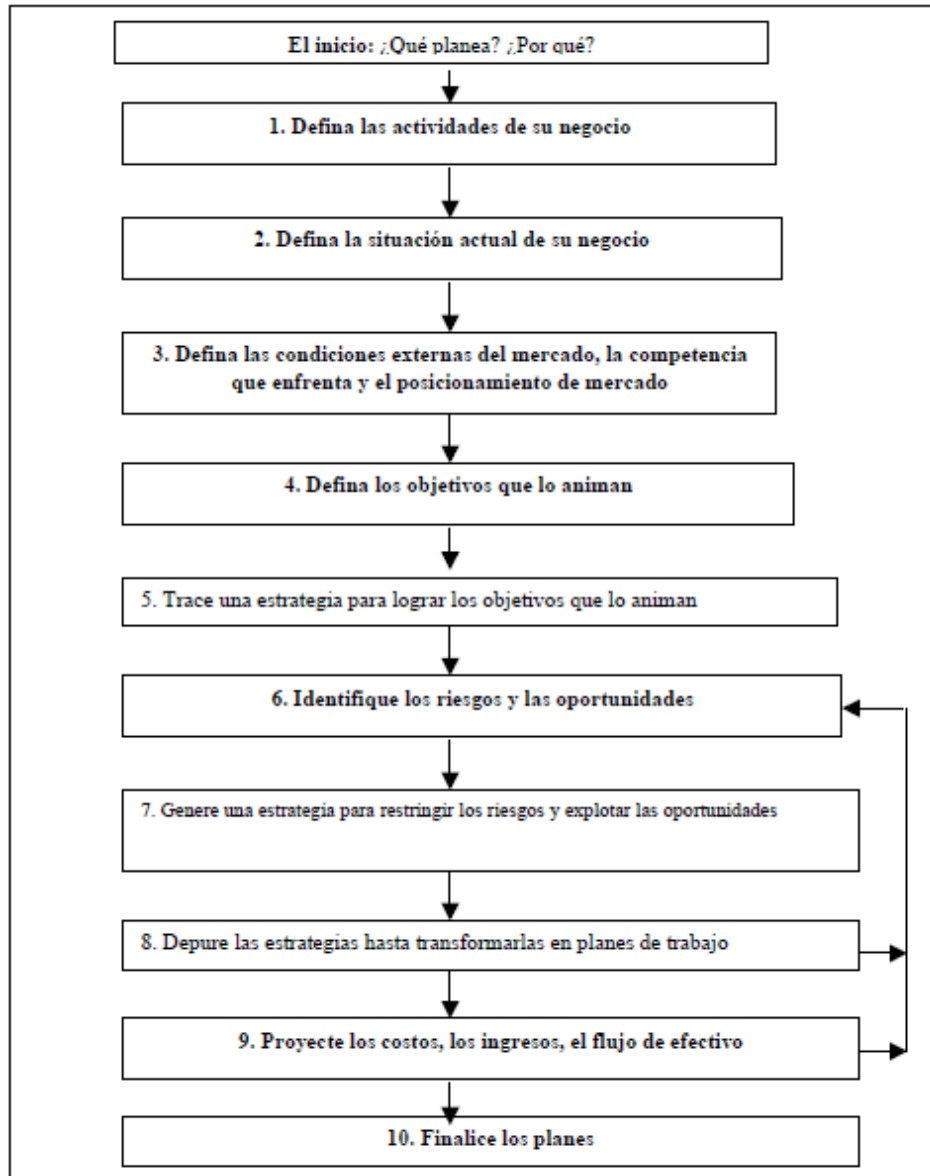
La evaluación y determinación del mercado contempla evaluar las bondades, barreras y riesgos que poseen las economías latinas consideradas para la internacionalización.

Para este fin se utilizará un plan de negocios, que nos entrega las directrices para realizar una expansión de los mercados de CLEVER-GLOBAL, el cual dispone de herramientas prácticas útiles para analizar y evaluar la factibilidad del negocio para entrar a una nueva economía.

Según Mason & Stark (2004), Dentro de las ventajas de utilizar un plan de negocios encontramos que:

- Permite de manera clara enfocar las metas y objetivos de la compañía respecto su negocio
- Con esta herramienta se puede lograr la cohesión de elementos cruciales en el negocio, tales como los inversionistas, los directores y managers, proveedores etc.
- Otorga la ventaja de reorientar esfuerzos y recursos en el caso de existir variaciones en el mercado.
- Permite tener registro para futuros proyectos de la compañía

De acuerdo a Stutely et al (2000), indica 10 pasos para realizar exitosamente un plan de negocios, como se puede apreciar en la figura 2.



**Figura 2: Diez pasos para un plan de negocios exitoso
(Fuente: Stutely et al, 2000)**

1.7.2 Criterios para la evaluación de los mercados de interés.

Para evaluar los mercados de interés se utilizarán una serie de criterios relevantes al momento de considerar la entrada a un nuevo mercado, esto en base a las experiencias pasadas de internacionalización de CLEVER-GLOBAL como también de indicadores elementales para la evaluación de los mercados en la actualidad, tales como:

- Índice “Latin Business”
- Indicadores macroeconómicos
- Reporte “Doing Business”
- Reporte global de competitividad
- Análisis del sector industrial donde opera la empresa.

Además de considerar las ventajas del conocimiento de la compañía en la región con la apertura de las otras oficinas.

- Evaluación de las experiencias de las otras filiales de CLEVER-GLOBAL en Latinoamérica, respecto de los aspectos críticos a considerar en el nuevo mercado.
- Experiencias de buenas prácticas y conocimiento de errores comunes.

1.7.3 Plan de internacionalización

Luego de realizar el análisis de los mercados de interés para CLEVER-GLOBAL y decidido el mercado objetivo, se desarrollará el plan de internacionalización sobre el correspondiente mercado.

Respecto del desarrollo del plan de internacionalización, se analizarán todos los elementos correspondientes a un plan de marketing, los que permitirán visualizar de mejor manera las principales consideraciones para la puesta en marcha de CLEVER-GLOBAL en este nuevo mercado. Los cuáles serán mencionados a continuación:

Evaluación para la inversión extranjera: Para dicha evaluación se utilizará la herramienta de análisis PESTEL, que evalúa el escenario Político, Económico, Socio cultural, Tecnológico, Ecológico y Legal del momento (Chapman, 2004).

Se utilizará también como herramienta para esta etapa el análisis Hofstede, para revisar variables como la distancia con el poder, el individualismo, la masculinidad, la tolerancia a la incertidumbre, la orientación al largo plazo y la tolerancia (Dowling, 2009).

Oportunidades que ofrece el mercado objetivo para CLEVER-GLOBAL. Se evaluarán las alternativas que ofrece este mercado en cuanto a la aplicación de la tecnología en las industrias donde opera la empresa.

Análisis de las fuerzas del mercado. Para realizar el análisis de competencia de la empresa en la industria tecnológica se utilizará el análisis de las 5 Fuerzas de Porter (Porter, 2008).

Análisis competitivo de CLEVER-GLOBAL. Para la evaluación del potencial de la empresa en el mercado objetivo se utilizará el análisis FODA, donde se podrá obtener un diagnóstico claro de sus fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas (Barney, 2007) considerando el nuevo escenario de operaciones.

Otra herramienta que será útil en esta etapa es el “Readiness Assessment” que permite saber si la empresa está en posición de internacionalizarse a un nuevo mercado.

Ubicación geográfica. Se determinará estratégicamente en base a la información de las entidades de colaboración Españolas el mejor lugar donde se podría instalar CLEVER-GLOBAL en el nuevo mercado objetivo, además de la información proporcionada por la aplicación de “México investment Map” del sitio Pro México, para aprovechar las ventajas que nos puede brindar la localización estratégica de la compañía dentro del nuevo mercado.

Estrategia de internacionalización. Como parte principal de este trabajo se definirá la estrategia de internacionalización de CLEVER-GLOBAL al nuevo mercado, dentro de los mercados de interés evaluados, entregando las correspondientes recomendaciones en cuanto al mercado seleccionado, la estrategia de entrada, ubicación geográfica de instalación en el mercado objetivo seleccionado y la definición de los productos y servicios que debería ofrecer.

Evaluación económica de la estrategia de internacionalización. Se realizará dicha evaluación considerando indicadores económicos clásicos como: el Valor Neto Actual (VAN) y la Tasa Interna de retorno (TIR) (Brealey & Meyers, 1996).

1.8 Resultados Esperados

Como resultado esperado de este trabajo se busca obtener datos objetivos para la elección del nuevo mercado de internacionalización de CLEVER-GLOBAL dentro de la región de interés para la compañía.

Así mismo, se desea establecer la definición de la mejor alternativa estratégica de entrada al nuevo mercado en base a los datos obtenidos de la investigación del mercado objetivo, en cuanto al tamaño del mercado y de la oportunidad de negocio, las ventajas competitivas de la empresa respecto a dicho mercado y las oportunidades existentes para el ingreso de CLEVER-GLOBAL con sus productos y servicios.

Además, se espera obtener una proyección económica y de crecimiento de CLEVER-GLOBAL con esta decisión de internacionalización.

2 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

2.1 Contexto general

La gestión documental es una tarea que por lo general es desarrollada de manera manual y física en las compañías, esta tarea en empresas de tamaño pequeño aún sigue siendo viable, sin embargo, en los casos de empresas que necesitan administrar una cantidad importante de documentación (miles de contratos), se vuelve inmanejable y se hace necesario el apoyo tecnológico para esta labor con el fin de mejorar la competitividad, la seguridad y el cumplimiento de la normativa gubernamental.

De acuerdo a un estudio, la dirección ejecutiva de análisis prospectivo e innovación de México a través de PROMEXICO (www.promexico.mx), el mercado global de software en 2014 fue de US\$ 42 mil millones y se prevé que para el año 2019 llegue a un valor de US\$ 61,19 mil millones, lo que involucra un crecimiento del 45,7% en ese periodo.

2.2 Alternativas utilizadas

La principal alternativa y la más utilizada en PYMES sigue siendo el papel, se almacenan los contratos de manera física en carpetas, en las oficinas administrativas.

Por otra parte, algunas compañías tienen como alternativa el uso de planillas en software tales como *.pdf o *.doc de Microsoft Office, por lo tanto son almacenados como ficheros en Windows, esta alternativa funciona en aquellos formularios donde no es necesario una firma manual.

La tercera y más revolucionaria es la que propone CLEVER-GLOBAL, a través de la tecnología con el manejo documental por medio de una plataforma que permite mantener además de las copias físicas de los documentos una copia digital de estos, ofreciendo a los clientes mejorar el monitoreo el control y la seguridad de sus trabajadores.

2.3 Dificultades en la industria tecnológica del control documental

Las principales dificultades en la entrada de los mercados latinos de los servicios prestados por CLEVER-GLOBAL en Latinoamérica, según el country manager de Honduras Leonardo Morazán, son los siguientes:

- **Novedad en el servicio:** Baja normativa gubernamental y poca supervisión de parte de los entes de gobierno hacen que el producto de CLEVER-GLOBAL pierda fuerza respecto al monitoreo y auditoría documental.
- **Resistencia al cambio:** Los agentes que toman decisiones en las compañías son profesionales que se resisten al cambio, ven como una amenaza el remplazo tecnológico a las labores manuales de la gestión documental.
- **Dificultad para evaluar el ahorro en coste:** Aunque es evidente el beneficio de la tecnología en la mejora de la competitividad, es difícil realizar una evaluación monetaria de los beneficios en una primera instancia.

2.4 Principales drivers de crecimiento de la industria tecnológica

De acuerdo a un estudio realizado en Estados Unidos en 2015 por la consultora internacional KPMG, publicado en el sitio de World Economic Forum (www.weforum.org), en el cual consultó a 111 ejecutivos de empresas tecnológicas, se determinó que los dispositivos móviles, el cuidado de la salud basado en el uso de la tecnología y el análisis de datos, serán los principales drivers de la industria tecnológica.

En este escenario, el control documental se perfila con un buen panorama de crecimiento en la industria tecnológica en el tercer lugar, complementándose con la utilización de teléfonos móviles para consultar los reportes que ofrece la compañía dentro de sus servicios, el cual aparece en el primer lugar del ranking.

En la figura 3 se puede apreciar el resultado de la encuesta realizada por la compañía consultora.

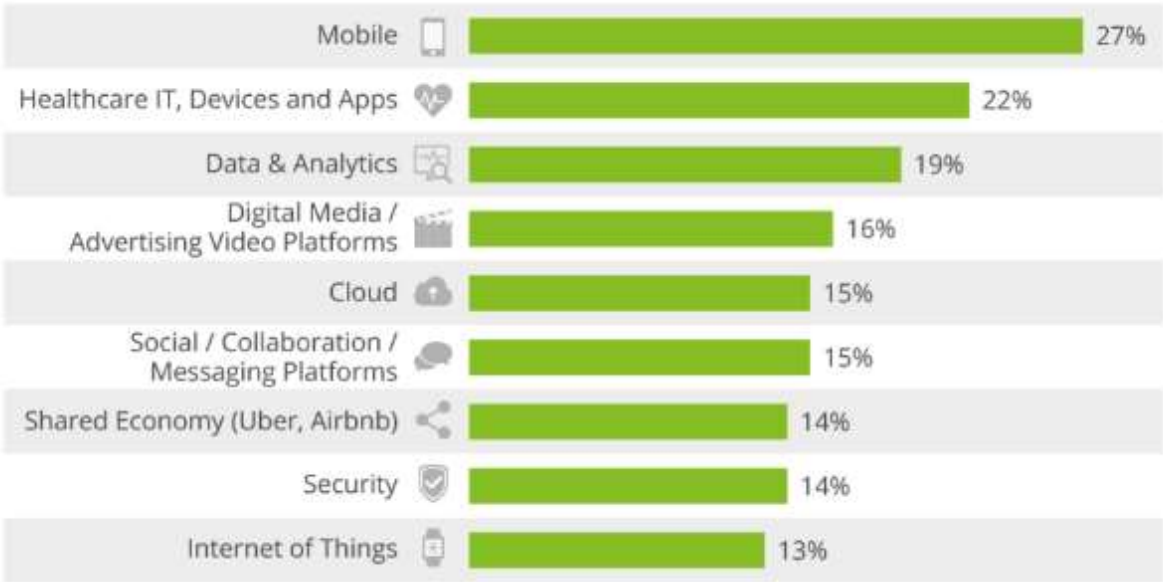


Figura 3: Principales drivers de crecimiento en la industria tecnológica
(Fuente: Encuesta de KPMG, 2015)

3 ANÁLISIS DEL MERCADO LATINOAMERICANO

Para definir el mercado donde se debe realizar la próxima expansión internacional para CLEVER-GLOBAL, se realizará un análisis de los mercados de interés futuros que comprende los países latinoamericanos, donde se revisarán sus principales indicadores económicos y se analizarán cualitativa y cuantitativamente cuál de ellos presenta mejores ventajas en este momento para desarrollar y expandir su negocio.

Luego de este análisis por país, se definirá a través de una matriz ponderada, de acuerdo a la metodología adoptada para esta tesis, cuál es el mercado que se utilizará para la internacionalización y se desarrollará sobre este, un análisis de la realidad política, económica, social, tecnológicos, ambientales y legales a través de un análisis PESTEL y un análisis de la competitividad de la empresa en el mercado seleccionado a través de un análisis de las fuerzas de Porter.

3.1 Análisis de los mercados Latinoamericanos

3.1.1 Índice Latin Business

Para analizar la actualidad de los mercados latinoamericanos en primer lugar, se utilizará el ranking de “Latin Business index 2015” con los diez países top para realizar inversión.

Este ranking considera cinco categorías para posicionar los mercados: (1) el ambiente macroeconómico en el que se encuentra el país, (2) el ambiente corporativo del país, (3) la globalización y la competitividad, (4) el nivel de infraestructura y (5) el panorama político de la nación.

Tabla 1. Top 10 Latin Business Index 2015

| País | Posición | Puntuación | Variación año anterior |
|------------------------|-----------------|-------------------|-------------------------------|
| Chile | 1 | 20,12 | = |
| Panamá | 2 | 19,50 | = |
| México | 3 | 17,68 | +1 |
| Perú | 4 | 17,63 | -1 |
| Costa Rica | 5 | 17,41 | = |
| Colombia | 6 | 17,23 | = |
| Rep. Dominicana | 7 | 16,50 | +1 |
| Paraguay | 8 | 16,49 | +2 |
| Uruguay | 9 | 16,07 | -2 |
| Guatemala | 10 | 16,03 | -1 |

Fuente: Latin Business Chronicle, 2015.

Según el ranking que se puede observar en la tabla 1, Chile aparece en el primer lugar, esto se debe principalmente a que Chile presenta una estabilidad política destacada en la región, con leyes laborales e impuestos claros para las compañías, existe simplicidad para la instalación de empresas y realizar negocios, además de presentar incentivos y libertades para los nuevos emprendedores, así como también posee una fuerte institucionalidad.

En el segundo lugar de este ranking tenemos a Panamá, que está avalado por su tasa de crecimiento, entre 2015 y 2016, por su apertura a los mercados internacionales y por la continua mejora en la infraestructura interna del país.

En tercer lugar aparece México, que avanzó un puesto respecto el ranking del año anterior, debido principalmente a las reformas gubernamentales para promover la inversión extranjera en el país.

En el cuarto lugar aparece Perú, con un clima político y social propicio para la inversión extranjera con una industria creciente y un mercado llamativo principalmente para empresas tecnológicas.

Se debe considerar que en el listado, dentro de los top 5, hay dos países donde ya está operando CLEVER-GLOBAL que son Chile y Perú. La oficina de Chile es la segunda en importancia a nivel mundial para la compañía tras España. La oficina de Perú por su parte se ha posicionado de manera importante desde el año 2011. Esto, es consistente con las decisiones de internacionalizaciones previas realizadas por la empresa en el mercado latino.

Dentro de este mismo top 5 se encuentra Panamá, México y Costa Rica, países donde CLEVER-GLOBAL aún no tiene presencia física, lo que nos da una idea, de acuerdo a esta información, que estos últimos podrían ser los países potenciales en el horizonte de internacionalización.

3.1.2 Indicadores Macroeconómicos

Tabla 2. Índices macroeconómicos del top 10 de “Latin Business Index 2015”

| País | Población (Millones habitantes) | PIB (US\$) (Miles de millones) | PIB Per cápita (US\$) | Índice de GINI | Variación PIB (%) 2015 |
|----------------------------|--|---|----------------------------------|---------------------------|-----------------------------------|
| Chile | 17,95 | 240,2 | 13.381 | 50,45 (2013) | 2,1% |
| Panamá | 3,929 | 52,13 | 13.268 | 50,7 (2014) | 5,8% |
| México | 127 | 1.144 | 9.007 | 48,1 (2014) | 2,5% |
| Perú | 31,38 | 192,1 | 6.121 | 44,14 (2014) | 3,3% |
| Costa Rica | 4,808 | 51,11 | 10.630 | 48,53 (2014) | 2,8% |
| Colombia | 48,23 | 292,1 | 6.056 | 53,5 (2014) | 3,1% |
| Rep. Dominicana | 10,53 | 67,10 | 6.372 | 47,07 (2013) | 7% |
| Paraguay | 6,639 | 27,62 | 4.160 | 51,67 (2014) | 3% |
| Uruguay | 3,432 | 53,44 | 15.571 | 41,6 (2014) | 1% |
| Guatemala | 16,34 | 63,79 | 3.904 | 48,66 (2014) | 4,1% |

Fuente: Banco Mundial, 2015.

De acuerdo a la información detallada en la tabla 2 obtenida de los datos del banco mundial, se puede apreciar que en términos de población, México es por lejos el país que presenta mayor cantidad de habitantes, con un volumen que supera en más del doble al mercado más cercano que es el colombiano.

Directamente correlacionado respecto a la cantidad de población, México también presenta el mayor valor en términos de PIB en el listado anterior, superando en casi 4 veces el PIB de Colombia que es el mercado más cercano.

Por otra parte, en términos de PIB Per cápita dentro del top 5 de esta tabla México y Costa Rica son los países con menor valor, lo que indica que son mercados con un buen potencial de crecimiento en los próximos años.

Respecto al Índice de GINI, se debe considerar que un país con un coeficiente menor, indica que existe mayor igualdad económica al interior de esa sociedad, esto supone a la vez que debería haber menos conflictos sociales al interior de dicho país; vale decir, la sociedad debería tener un clima normal para el desarrollo de los negocio, con menos descontento y baja probabilidad de paros y revueltas. En este sentido, considerando los países donde no tiene operación CLEVER-GLOBAL actualmente, ordenados por coeficiente de GINI se tiene el siguiente orden: Rep. Dominicana (47,07), México (48,21), Costa Rica (48,53), Guatemala (48,66), Panamá (50,7).

3.1.3 Indicadores Doing Business

Para analizar la factibilidad de entrar a un mercado y tener buenas facilidades para abrir una nueva filial y realizar negocios se utilizará la clasificación de los mercados que se realiza a través del ranking que proporciona “Doing Business”. Esta medición contempla la evaluación de diversos aspectos de los mercados para la creación y operación de una empresa. Los datos presentados a continuación corresponden al último reporte entregado con fecha Junio de 2016.

Tabla 3. Índices Doing Business – Clasificación de economías

| País | Ranking América Latina y Caribe | Facilidad de hacer Negocios | Apertura de un Negocio | Obtención de Crédito | Cumplimiento Contratos |
|------------------------|--|------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| México | 1 | 47 | 12 | 2 | 3 |
| Colombia | 2 | 53 | 5 | 1 | 31 |
| Perú | 3 | 54 | 15 | 6 | 7 |
| Costa Rica | 4 | 62 | 20 | 4 | 21 |
| Panamá | 5 | 70 | 2 | 9 | 26 |
| Guatemala | 6 | 88 | 18 | 7 | 30 |
| Uruguay | 7 | 90 | 4 | 12 | 18 |
| Rep. Dominicana | 8 | 103 | 16 | 16 | 23 |
| Paraguay | 9 | 106 | 23 | 18 | 9 |

Fuente: Doing Business, 2016.

El ranking de la tabla 3 no contempla a Chile, que según las clasificaciones de “Doing Business” está considerada como una de las economías de altos ingresos de la OCDE. Aunque para fines de esta investigación, Chile solo se considera como una economía de referencia, pues CLEVER-GLOBAL ya tiene operaciones en dicha economía.

Según la tabla 3 de “Doing Business” que considera los datos de la hoja informativa para América Latina y el Caribe posiciona como la economía mejor clasificada a México, seguido por Colombia y Perú.

México tiene esta posición avalado por ejemplo por su facilidad para hacer negocios y su buen indicador para obtener un crédito gracias a sus sistemas integrales crediticios en el país.

3.1.4 Reporte Global de competitividad

Para analizar el nivel de competitividad de las economías latinoamericanas se utilizará el ranking proporcionado por “Global competitiveness index”. Este índice evalúa los factores que propician la productividad y que a su vez determinan el crecimiento de los países.

Este ranking se realiza comparativamente con 140 economías y está elaborado tanto con aspectos cualitativos como cuantitativos, con una proporción 70% a 30% respectivamente, a través de la opinión de líderes empresariales y datos duros obtenidos desde instituciones internacionales como el banco mundial, la UNESCO o el FMI entre otros.

Tabla 4. Ranking Global competitiveness index

| País | Ranking Actual (2016-2017) | Ranking anterior (2015-2016) | Variación |
|------------------------|---------------------------------------|---|------------------|
| Chile | 33 | 35 | +2 |
| Panamá | 42 | 50 | +8 |
| México | 51 | 57 | +6 |
| Costa Rica | 54 | 52 | +2 |
| Colombia | 61 | 61 | = |
| Perú | 67 | 69 | +2 |
| Uruguay | 73 | 73 | = |
| Guatemala | 78 | 78 | = |
| Rep. Dominicana | 92 | 98 | +6 |
| Paraguay | 117 | 118 | +1 |

Fuente: World Economic Forum , 2016.

De acuerdo a la tabla 4 se puede apreciar que el país latinoamericano mejor posicionado es Chile, seguido por Panamá, Costa Rica, México y Colombia en el top 5.

Por otra parte, los países que experimentaron una mejor posición el presente año respecto el ranking del año anterior son Panamá, México y Rep. Dominicana, avanzando 8, 6 y 6 posiciones respectivamente.

3.1.5 Análisis del Sector industrial de CLEVER-GLOBAL

CLEVER-GLOBAL, como se ha mencionado, presta servicios en el sector tecnológico, por lo tanto para ingresar a un nuevo mercado es importante analizar el panorama de esta industria en los distintos mercados latinos para considerarlo al momento de definir el mercado objetivo.

Tabla 5. Indicadores de preparación Tecnológica

| País | Preparación Tecnológica | % Usuarios internet | Disponibilidad de Tecnología de Punta | Absorción Tecnológica | FDI y transferencia tecnológica |
|------------------------|--------------------------------|----------------------------|--|------------------------------|--|
| Uruguay | 36 | 58 | 54 | 58 | 30 |
| Chile | 39 | 60 | 32 | 34 | 18 |
| Costa Rica | 45 | 63 | 60 | 41 | 16 |
| México | 73 | 66 | 52 | 61 | 22 |
| Colombia | 64 | 69 | 82 | 84 | 70 |
| Rep. Dominicana | 79 | 74 | 64 | 59 | 41 |
| Panamá | 53 | 75 | 31 | 27 | 4 |
| Paraguay | 104 | 87 | 118 | 116 | 91 |
| Perú | 88 | 91 | 94 | 97 | 45 |
| Guatemala | 96 | 100 | 46 | 40 | 56 |

Fuente: World Economic Forum, 2016.

En la tabla 5 se observan los datos asociados a la preparación tecnológica que tienen las 140 economías analizadas por el “World Economic Forum”, donde Uruguay lidera el ranking latinoamericano, seguido de Chile y Costa Rica, México y Colombia.

3.2 Decisión del Mercado destino

Para decidir el mercado destino se considerarán tanto los datos cuantitativos a partir de la información pública de las entidades dedicadas a estudiar los mercados mundiales, así como también los datos cualitativos entregados por los country manager de los demás países donde opera CLEVER-GLOBAL en Latinoamérica.

Tabla 6. Ponderación de variables para selección de Mercado

| País | Index Latin Business | Facilidad para hacer negocios | Potencial de Mercado según director internacional CLEVER GLOBAL | Competencia | Variación PIB anual | Score |
|------------------------|-----------------------------|--------------------------------------|--|--------------------|----------------------------|--------------|
| | (30%) | (25%) | (20%) | (15%) | (10%) | |
| Chile | 10 | 10 | 10 | 10 | 2 | 9,2 |
| Panamá | 9 | 5 | 6 | 9 | 9 | 7,4 |
| México | 8 | 9 | 9 | 8 | 3 | 8,0 |
| Perú | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 6,7 |
| Costa Rica | 6 | 6 | 4 | 7 | 4 | 5,6 |
| Colombia | 5 | 8 | 8 | 6 | 6 | 6,6 |
| Rep. Dominicana | 4 | 2 | 3 | 2 | 10 | 3,6 |
| Paraguay | 3 | 1 | 1 | 1 | 5 | 2,0 |
| Uruguay | 2 | 3 | 5 | 4 | 1 | 3,1 |
| Guatemala | 1 | 4 | 2 | 3 | 8 | 3,0 |

Fuente: Desarrollo Propio, 2016.

En la tabla 6 se puede vislumbrar que el porcentaje formulado para la ponderación de los criterios, el cual se elaboró de acuerdo a la importancia que le otorga la compañía CLEVER-GLOBAL a los mercados a través de su gerente de negocios latinoamericanos, Pablo Ochoa Guerrero.

A pesar de que el cálculo de la tabla 6, indica con una mayor puntuación a Chile, no se considerará, pues CLEVER-GLOBAL ya tiene operaciones en este país.

Por lo tanto en base a la información recogida a partir de la investigación documentada en el punto anterior, se determina que el mercado que presenta un mejor escenario actual es el mexicano, por los siguientes motivos:

En el ranking “Latin Business Index”, tabla 1, se encuentra entre los 3 primeros lugares dentro de la región, escalando un puesto respecto del ranking anterior, lo que indica que el país goza de una buena salud económica en cuanto a sus indicadores macroeconómicos, marco político, infraestructura, competitividad y globalización.

Considerando los datos macroeconómicos entregados por el banco mundial se tiene que México es el mercado que presenta mejores oportunidades por su volumen de habitantes y por su bajo PIB per cápita, lo que supone una buena oportunidad de crecimiento de cara al futuro comparativamente con los demás países de la región.

México, dentro de la región se presenta como uno de los mercados con mayor facilidad para hacer negocios según datos de “Doing Business” tabla 3, en la segunda posición bajo Chile.

Respecto de su competitividad, México además goza de un buen lugar en la región, escalando 6 puestos en el ranking de competitividad mundial, respecto del año anterior, tabla 4.

De acuerdo a las opiniones vertidas por el director internacional de negocios de CLEVER-GLOBAL, Pablo Ochoa, México se presenta como un mercado de alto potencial para desarrollar el negocio de la compañía y de hecho este país se encuentra dentro del plan estratégico de internacionalización de la empresa, en primer lugar por su cercanía con el mercado estadounidense y canadiense y en segundo lugar por la promoción que ha llevado a cabo el gobierno mexicano en cuanto a incentivar la inversión de empresas extranjeras.

4 ANALISIS DE MÉXICO

Con el fin de tener un análisis más general de México, se utilizará una herramienta que ayuda a estudiar los factores macro ambientales de la economía, denominado método “PESTEL”, que contempla el análisis de los factores políticos y económicos, así como también los factores sociales, tecnológicos, legales y ambientales.

Por otra parte se utilizará también un análisis de “HOFSTEDE” para evaluar las diferencias culturales que existen entre el mercado objetivo y el país origen de la empresa CLEVER-GLOBAL.

4.1 Análisis PESTEL

4.1.1 Político

México es una república federal democrática y está compuesta por 31 estados y el distrito federal. Cada estado es libre y ejerce su propia soberanía a través de tres poderes: el poder ejecutivo, el poder legislativo y el poder judicial.

El poder ejecutivo radica en el presidente de la república, el poder legislativo está en manos del congreso y el poder judicial recae sobre la suprema corte de justicia y los juzgados de distrito. El congreso se compone de dos cámaras: la cámara de diputados, con 500 miembros y la cámara del senado con 128 miembros.

El presidente de la república gobierna por un periodo de 6 años, sin posibilidad de reelección. Actualmente, este cargo lo ocupa el Sr. Enrique Peña Nieto para el periodo comprendido entre el año 2012 al 2018.

En el marco de su relación con Estados Unidos, la elección del presidente Donald Trump se presenta como una amenaza para la relación bilateral y se prevén tiempos turbulentos en la relación económica de ambos países, según Jorge Castañeda, Ex secretario de relaciones exteriores. Esto toma una relevancia importante en el monitoreo de la salud económica del país

debido a que México es el tercer socio comercial de Estados Unidos, por detrás de Canadá y china

4.1.2 Económico

México es una economía abierta al comercio internacional y está dentro de las 20 principales economías mundiales y la segunda en Latinoamérica, con una tasa promedio de crecimiento en el año 2015 en torno al 2,5%. Para el 2016 el FMI augura un crecimiento en torno al 2,6%.

México actualmente es parte de una serie de acuerdos comerciales dentro de los que se destaca el Tratado de Comercio de América del Norte NAFTA, que contempla un acuerdo entre Estados Unidos, Canadá y México el cual fue firmado en el año 1992.

México también es parte de la Alianza del Pacífico CICMEX, que comprende un acuerdo entre Chile, Perú, Colombia y México, pactado el año 2012. Estos cuatro países comprenden alrededor del 40% de todo el PIB de Latinoamérica.

México además, posee acuerdos de libre comercio con países como Chile desde 1998, con la unión Europea, firmado en el año 2000, con Japón firmado en 2004, entre otros países de América central.

México también es parte del selecto grupo de países pertenecientes a la OCDE, a partir desde el año 1994, esta entidad es una organización internacional de cooperación y desarrollo económico. Lo que le ha permitido a México aprovechar las experiencias de los países desarrollados y propiciar su apertura a las economías del mundo.

Los principales sectores productivos que tiene el país son: La industria petrolera, siendo el quinto productor mundial, la minería; siendo uno de los principales productores a nivel mundial de plata, zinc, fluorita y mercurio; la industria automotriz, ganadería, pesca y la agricultura, hallándose dentro de los mayores productores a nivel mundial de maíz, naranja, aguacate, café y azúcar.

En la tabla 7 se pueden observar los principales indicadores de crecimiento económico de México

Tabla 7. Indicadores de crecimiento de México

| Indicadores de crecimiento | 2014 | 2015 | 2016 (estimado) |
|---|-------------|-------------|------------------------|
| PIB (miles de millones de USD) | 1.291 | 1.161 | 1.187 |
| PIB (crecimiento anual en %, precio constante) | 2,1 | 2,3 | 2,8 |
| PIB per cápita (USD) | 10.784 | 9.592 | 9.692 |
| Saldo de la hacienda pública (en % del PIB) | -4,7 | -4,1 | -3,6 |
| Endeudamiento del Estado (en % del PIB) | 49,8 | 52,0 | 52,1 |
| Tasa de inflación (%) | 4 | 2,8 | 3 |
| Tasa de paro (% de la población activa) | 4,8 | 4,3 | 4 |
| Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD) | -24,98 | -27,90 | -24,29 |
| Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB) | -1,9 | -2,4 | -2 |

Fuente: FMI – World Economic Outlook Database, 2015

4.1.3 Social

México es un país principalmente de habla hispana, pues un 92,7% de la población habla español y solo un 5,7% habla lenguas indígenas. Tiene 127 millones hasta el año 2015 según datos del banco mundial. La religión preponderante es la religión católica que es profesada por 82,7%, seguida de la religión pentecostal y testigos de Jehová con un 1,6% y un 1,4% respectivamente y otras agrupaciones evangélicas que suman el 5% de la población.

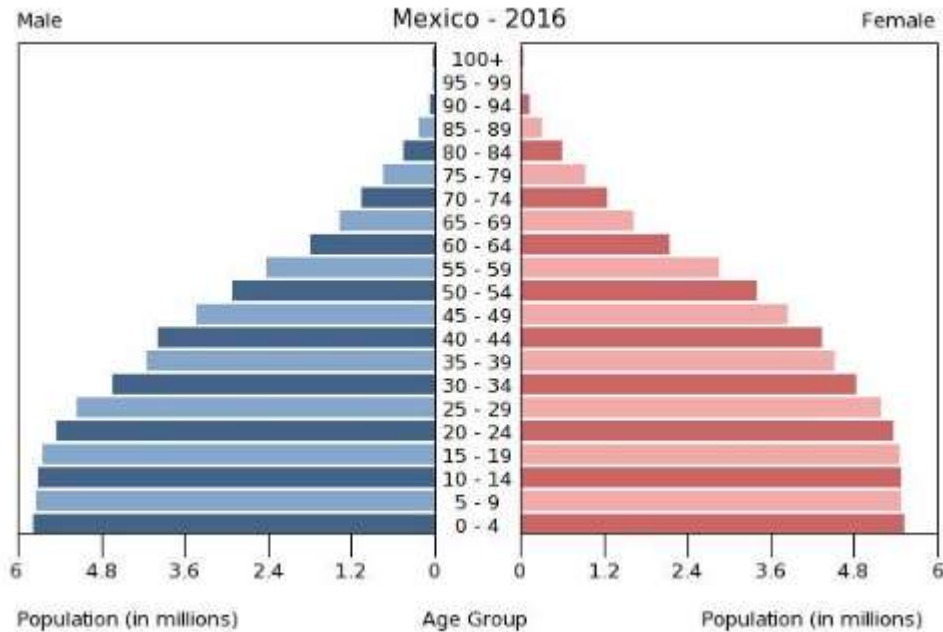


Figura 4.

**Pirámide de población de México, 2016
(Fuente: Central Intelligence Agency, 2016)**

En la figura 2 se tiene la estructura de edad de México donde se desprende que el rango 0 a 14 años aglutina el 27,26% de la población, seguido del rango 15 a 24 años con un 17,72%, el rango 25 a 54 años con un 40,69%, el rango 55 a 64 años con un 7,41% y los habitantes sobre 65 años conforman el 6,93% de la población total.

Respecto de la urbanización, México tiene un 79,2% de su población viviendo en zonas urbanas y un 10,8% en zonas rurales. Las ciudades que presentan mayor población son las siguientes: Ciudad de México con 21 millones de habitantes, Guadalajara con 4,8 millones, Monterrey con 4,5 millones, Puebla con 2,9 Millones, Toluca con 2,1 millones y Tijuana con 1,9 millones.

La cultura de negociación de México: Para los mexicanos es un tema importante la camaradería y los lazos de amistad.

Para realizar negocios con ellos hay que tener en consideración que son personas que valoran altamente el estándar de calidad, cumplimiento de envíos y respuestas en los servicios ofrecidos.

El mexicano se caracteriza por evadir la respuesta "NO", prefieren ante eso un vocabulario indirecto para no herir o defraudar a quien tiene en frente.

Otra de su característica como sociedad es que son amenos, les agrada compartir y conocer a quien tiene en frente haciendo negocios y consideran como mala educación apurar las negociaciones o ser imprudente y agresivo.

4.1.4 Tecnológico

Tecnológicamente México de acuerdo al ranking “Networked Readiness Index 2015” se encuentra en la posición 69 a nivel mundial. Este ranking compara 143 economías del mundo y correlaciona la adopción de las tecnologías en el país por parte de las compañías, el gobierno y sus habitantes de manera de generar un impacto en la economía en su sociedad y competitividad.

México posee un programa gubernamental para conectar a todos sus habitantes de manera gratuita al internet como un derecho constitucional, desplegando redes de conectividad en espacios públicos, escuelas, centros de salud, bibliotecas, parques, etcétera.

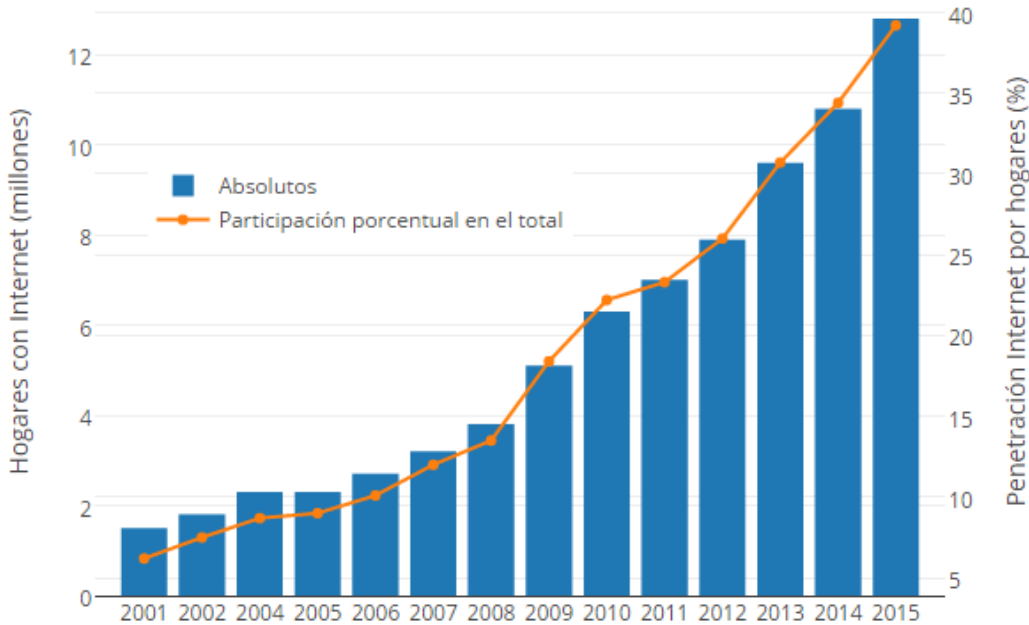


Figura 5: Hogares con internet en México (Fuente: INEGI, 2015)

En la figura 4 se puede apreciar el abrupto crecimiento en términos de participación de hogares en México con acceso a internet, llegando a casi un 40% de los hogares con conectividad, de acuerdo a cifras del Instituto Nacional de Estadísticas Y Geografía de México INEGI.

Por otra parte, existe una oficina denominada “Estrategia digital nacional” que canaliza los esfuerzos a nivel nacional para la adopción de la tecnología en los diferentes sectores como la educación, la salud, la participación ciudadana, el gobierno digital y la economía.

Lo anterior ha permitido a México formar parte de los países más conectados del mundo a nivel digital de acuerdo al ranking “Índice del consumidor conectado GfK”, que analiza 78 naciones en 8 regiones a nivel mundial.

4.1.5 Ecológico

Desde el punto de vista medio ambiental México se encuentra dentro del top 10 de los países que generan mayor cantidad de gases de efecto invernadero con un el 1,67% mundial, según un ranking de la “World resources institute”.

Ante esta realidad, México ha comprometido en la cumbre sobre el cambio climático para el año 2030 haber disminuido en un 25% sus emisiones de gases de efecto invernadero.

Su matriz energética, según informes del gobierno hasta 2015 está compuesta en un 71,69% por energía fósil, en un 25,19% en energías renovables y en un 3,12% en energías limpias. El gobierno mexicano ha comprometido una meta de generación eléctrica para el 2018 de un 25% de la matriz energética, un 30% para 2021 y un 35% para 2024.

4.1.6 Legal

Desde el punto de vista legal México posee un listado de 12 importantes tratados de libre comercio con 46 países lo que le permite mantener una economía abierta al mundo. Por otra parte México tiene 32 acuerdos con 33 países para la protección recíproca de inversiones.

En la tabla 8 se puede apreciar el listado de los tratados que tiene México actualmente.

Tabla 8: Tratados de libre comercio de México

| Tratado | País | Entrada en vigencia |
|------------------------------|---------------------------------------|--|
| TLCAN | EE.UU y Canadá | Enero 1994 |
| TLC Costa Rica | Costa Rica | Enero 1995 |
| TLC Bolivia | Bolivia | Enero 1995 |
| TLC Nicaragua | Nicaragua | Julio 1998 |
| TLC Chile | Chile | Agosto 1999 |
| TLC Israel | Israel | Junio 2000 |
| TLC UEM | Unión Europea | Julio 2000 |
| TLC TN (Triángulo del Norte) | El Salvador, Guatemala y Honduras | Marzo 2001 El Salvador y Guatemala, Junio 2001 Honduras |
| TLC AELC | India, Noruega, Liechtenstein y Suiza | Julio 2001 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| TLC Uruguay | Uruguay | Julio 2004 |
| TLC Japón | Japón | Abril 2005 |
| TLC Único | Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua | Enero 2012 |

Fuente: Gobierno de México

Dentro de las actividades de las empresas existen algunos sectores que están reservados solo para el estado y para empresas mexicanas como la industria del petróleo, la petroquímica, el correo, el transporte terrestre, la radiodifusión, la electricidad.

Por ley, las empresas extranjeras pueden participar en cualquier proporción como socias de entidades mexicanas, pueden comprar activos fijos y participar de actividades en cualquier sector que no sean los reservados para el estado mexicano y sus empresas.

En cuanto a los aranceles y tributación México tiene los principales impuestos:

- Directos: IR 30%, Impuesto empresarial a tasa única 17,5%, impuesto sobre adquisición de inmuebles, impuesto a los depósitos en efectivo entre un 2% y un 3%.
- Indirectos: IVA de un 16%, impuesto especial sobre producción y servicios.
- Impuesto de un 10% sobre dividendos (Aplicado sobre utilidades a partir de 2014)

El impuesto sobre la renta en México (ISR), es el impuesto que recauda mayor cantidad de recursos en dinero en el país. En la tabla 9 se puede observar los tramos.

Tabla 9: Tramos de impuesto sobre la Renta en México en USD

| Límite Inferior | Límite Superior | % sobre excedente de límite inferior |
|------------------------|------------------------|---|
| \$ 0,00 | \$ 26,51 | 1,92% |
| \$ 26,51 | \$ 224,99 | 6,40% |
| \$ 224,99 | \$ 395,40 | 10,88% |
| \$ 395,40 | \$ 459,64 | 16,00% |
| \$ 459,64 | \$ 550,31 | 17,92% |
| \$ 550,31 | \$ 1.109,90 | 21,36% |
| \$ 1.109,90 | \$ 1.749,36 | 23,52% |
| \$ 1.749,36 | \$ 3.339,81 | 30,00% |

| | | |
|--------------|--------------|--------|
| \$ 3.339,81 | \$ 4.453,08 | 32,00% |
| \$ 4.453,08 | \$ 13.359,25 | 34,00% |
| \$ 13.359,25 | En Adelante | 35,00% |

Fuente: losimpuestos.com.mx, 2015.

La legislación laboral por su parte está amparada en la ley federal del trabajo y la ley del seguro social. La jornada laboral actual es de 48 horas semanales.

4.1.7 Conclusiones Análisis PESTEL

México es un mercado que se presenta con muy buena perspectiva para el negocio de CLEVER-GLOBAL, principalmente por ser una economía líder en Latinoamérica y presentar un escenario propicio para desarrollar el negocio tecnológico.

Es una economía que favorece la libre competencia y se encuentra abierta al mundo, además de poseer muy buenas relaciones bilaterales con la comunidad Europea de donde es originaria CLEVER-GLOBAL.

La visión de cara al futuro de México, respecto de la inversión en el sector energético en energías renovables y disminución de emisiones de gases contaminantes hace que se presente una muy buena oportunidad para CLEVER-GLOBAL para aportar en este ámbito con su propuesta de valor, que apunta a disminuir la utilización de documentos físicos y manejar la información de manera digital con su plataforma tecnológica para estos fines, pues en primer lugar las empresas tecnológicas vienen a colaborar en mejorar la competitividad y por otro lado al disminuir la utilización de documentos físicos haciendo que la operación de las empresas sea más amistosa con el medio ambiente.

4.2 Análisis de Hofstede entre México y España

4.2.1 Análisis de Hofstede

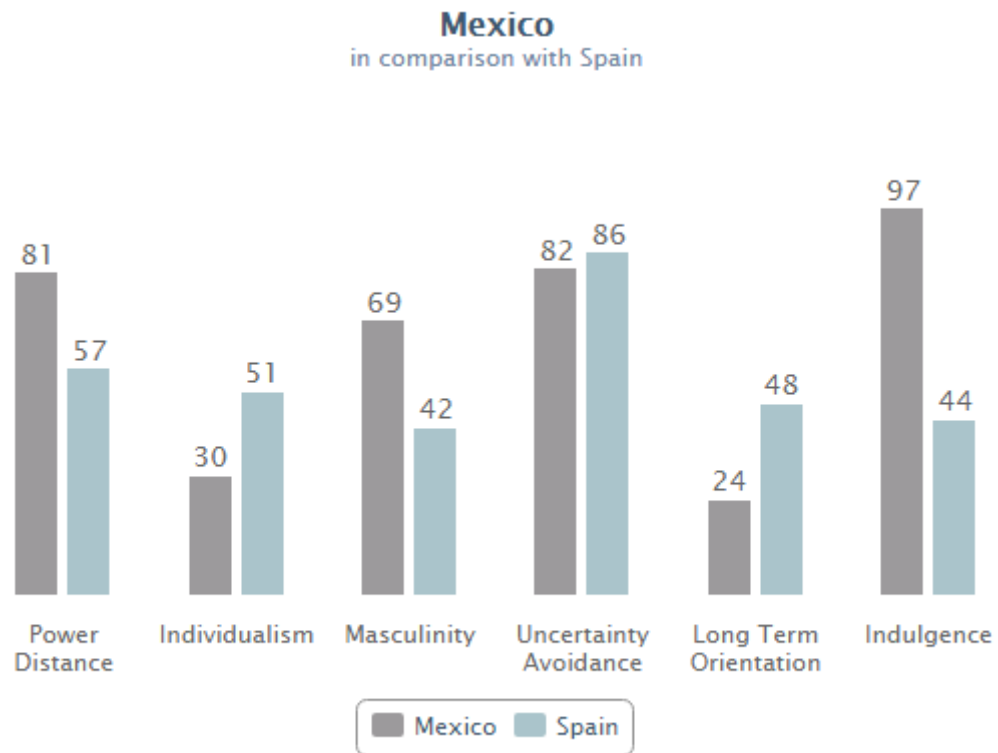


Figura 6: Análisis Hofstede entre México y España
(Fuente: <https://geert-hofstede.com/mexico.html>, 2016)

En la figura 5 se puede observar a través de un gráfico de barra, la comparación de México con España en relación al análisis Hofstede

4.2.2 Conclusiones análisis Hofstede

A partir del análisis de Hofstede se puede decir que tanto México como España son sociedades con bastantes similitudes, principalmente en términos de las dimensiones: "Distanciamiento al poder", "El individualismo", "La tolerancia a la incertidumbre" y la "Orientación de largo plazo".

En el ámbito de "La distancia al poder" ambas culturas son altamente jerárquicas, aunque más marcadamente en la cultura mexicana.

Por otra parte, respecto el "individualismo" ambas culturas se presentan como colectivistas, vale decir, es altamente valorable la lealtad en las relaciones y el sentido de grupo, lo que indicaría que ambas culturas propician el trabajo colaborativo.

Respecto a la dimensión de "Masculinidad", aparecen las primeras diferenciaciones, mientras México se caracteriza por ser un país masculino donde se espera que las decisiones de las personas que dirigen el país sean asertivas y claras, en España se busca más el consenso, donde no es bien considerada la excesiva competitividad.

De cara a la "Incertidumbre", ambas culturas tienen alta tendencia a evitarla, lo que indica que ambos países prefieren las reglas y códigos que rijan las actividades y se oponen a conductas que estén fuera de ellas.

En cuanto a la "Orientación del largo plazo", México y España tienen una tendencia normativa, con estructuras claras y reglas definidas, buscan resultados rápidos, sin gran preocupación de lo que ocurrirá en el futuro.

Finalmente, respecto la dimensión "Indulgencia", México es una sociedad altamente indulgente, tienen una gran tendencia a disfrutar la vida y tener actitud positiva, sin embargo España se presenta como una sociedad con baja indulgencia, con restricciones a la autocomplacencia y con una actitud más sónica y pesimista.

5 ANÁLISIS DEL MERCADO MEXICANO

5.1 Análisis de la demanda

México es la decimocuarta economía mundial y se encuentra en segundo lugar a nivel Iberoamericano, con un PIB que alcanza 1,144 billones de dólares, según datos obtenidos del Banco Mundial, 2015. (www.bancomundial.org/es/country/mexico).

El mercado mexicano de software en 2014 fue de US\$ 3,95 mil millones de acuerdo a un estudio del gobierno mexicano a través de PROMEXICO, 2014 (www.promexico.mx).

La demanda para los servicios que presta CLEVER-GLOBAL en el mercado mexicano está compuesta por diversos sectores que buscan mayor competitividad y ahorro en sus operaciones, tales como la minería, la industria petrolera, de generación eléctrica, construcción, industria aeroespacial, servicios básicos, industria automotriz entre otros.

Considerando esta amplia perspectiva y variedad de industrias se basará el análisis en los principales sectores de producción en México.

5.1.1 Sector Minería

La minería representa el 2,7% del PIB para la economía Mexicana, según datos del gobierno mexicano.

A nivel global, México es el principal productor de plata, el segundo en bismuto, el sexto productor de Zinc y el octavo en la producción de oro, por mencionar los principales.

Según el ranking de Behre Dolbear Grupo, (Where to Invest, 2015), México tiene la quinta posición como mejor destino para invertir en proyectos mineros.

En 2016 la inversión en el sector minero asciende a 483 millones de dólares, datos de la cámara minera de México.

Tabla 10. Nuevos proyectos de plata en México

| Proyecto | Empresa | Estado | Producción Millones de Onzas | Inversión Millones de dólares | Inicio |
|----------------------------|-------------------------------|---------------|---|--|---------------|
| San Julián | Fresnillo plc | Chi | 10.3 | 515 | 2016 |
| Dolores | Pan American Silver | Chi | 6.3 | 112 | 2017 |
| La colorada (Expansión) | Pan American Silver | Zac | 7.7 | 140 | 2017 |
| Rey de Plata | Industrias Peñoles | Gro | 4.7 | 296 | 2018 |
| Plata piritas | Fresnillo plc | Zac | 3.5 | 155 | 2018 |
| Juanicipio | Fresnillo plc – MAG Silver | Zac | 10 | 395 | 2018 |

Fuente: Cámara Minera de México (CAMIMEX) , 2016.

En la tabla 10 se puede ver el detalle de una cartera con los principales proyectos en la minería respecto a la extracción del principal metal, la plata, por un monto superior a los 1600 millones de dólares, con fecha de inicio entre los años 2016 y 2019.

5.1.2 Sector Petroquímico

México es un gran productor de petróleo a nivel mundial y se encuentra en el país número 17 en reservas de petróleo a nivel global, el 85% de su producción es comercializada en países americanos, un 10% lo exporta a Europa y el resto a otras regiones del mundo.

La empresa PEMEX es la principal compañía productiva de petróleo mexicana y genera los principales ingresos públicos al gobierno.

La industria petrolera tiene prevista una inversión total de 15 mil millones de dólares entre los años 2015 y 2018, según un anuncio del presidente de la asociación mexicana de la industria del petróleo (AMIPE), que serán invertidos principalmente en servicios e infraestructura.

Estos recursos serán invertidos en las 2.500 empresas que componen AMIPE, en proyectos de pequeña, mediana y gran escala, a través por ejemplo de la construcción de pequeños viaductos de 1 km, como proyectos más significativos de ductos de hasta 100 Km.

Dentro de los anuncios, existen menciones particulares que coinciden estrechamente con los servicios prestados por CLEVER-GLOBAL, pues parte de esta inversión quiere promover la inclusión de nuevas tecnologías, para que sean aliados en su estructura corporativa y ayuden a mejorar su competitividad.

5.1.3 Sector Automotriz

México en 2014 fue el séptimo productor automotriz a nivel global y el número uno a nivel latinoamericano. Este sector representa aproximadamente un 3% del PIB nacional y un 17% del PIB asociado a la manufactura mexicana. En la figura 6 se aprecia la evolución de la producción entre 2008 y 2014.

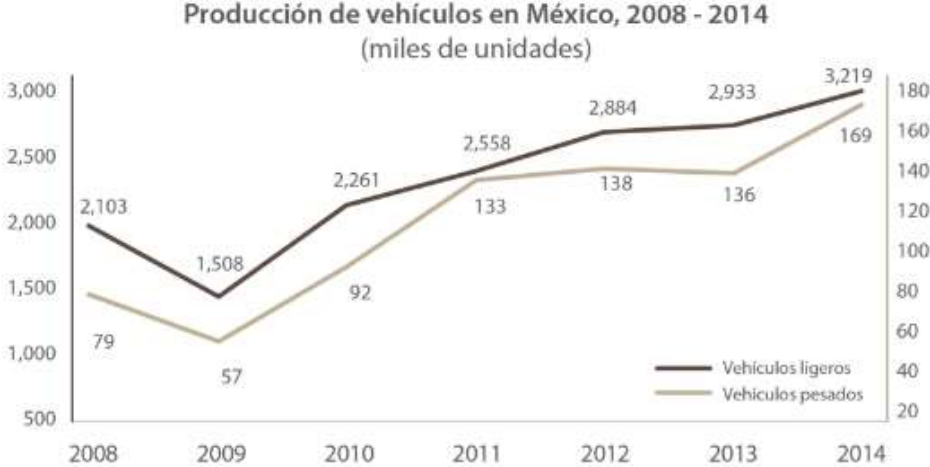


Figura 7: Industria Automotriz
(Fuente: Secretaría de Economía con información de AMIA y ANPACT, 2015)

Según datos de la secretaría económica de México, en el año 2014 el sector automotriz atrajo una inversión extranjera directa de alrededor de 2.208 millones de dólares.

5.1.4 Sector Energético

El sector energético mexicano que comprende las áreas de generación, distribución y transmisión eléctrica; suministro de gas y agua potable, tiene una participación del 1,7% del PIB nacional, y en el año 2015 este sector creció un 3,8%.

La matriz energética de México posee una capacidad de unos 65.000 MW de los cuales un 25% aproximadamente corresponde a energías limpias, asociadas principalmente a generación hidroeléctrica.

La demanda de energía eléctrica por su parte crece a un ritmo aproximado de un 4% anual y para el año 2024, existe un compromiso a nivel gubernamental de llegar a un 35% de generación eléctrica a través de energías renovables.

5.1.5 Infraestructura

Según los datos del informe global de competitividad de 2015-2016, del “The World Economic Forum”, México está en el lugar 57 de las 140 economías analizadas.

El Gobierno del presidente mexicano Enrique Peña Nieto, ha impulsado un programa a nivel nacional para el mejoramiento de la infraestructura con 743 proyectos a desarrollarse entre el periodo 2014 al 2018 con una inversión estimada de 600 mil millones de dólares, donde al menos un 50% de ellos estarán asociado al sector energético.

Tabla 11. Datos de la Infraestructura mexicana

| Concepto | Unidad de medida | Dato |
|---|-------------------------|------------------------------|
| Puertos | Unidades | 102 marítimos y 15 fluviales |
| Aeropuertos (nacionales e internacionales) | Unidades | 78 |
| Longitud de la red de carreteras | Kilómetros | 389.345 |
| Volumen de carga transportada por carretera | Millones de Toneladas | 551 |

| | | |
|--------------------------------------|-------------|--------|
| Longitud de vías férreas | Kilómetros | 26.727 |
| Líneas telefónicas en servicio, 2014 | Miles | 20.799 |
| Usuarios de telefonía móvil, 2015 | % población | 71,5 |
| Usuarios de Internet, 2015 | % población | 57,4 |

Fuente: BANCOMEXT, 2015

En la tabla 11 se puede ver en resumen los datos de infraestructura de México.

El gobierno a pesar de haber anunciado recortes presupuestarios para el gasto en infraestructura, el panorama se presenta auspicioso para atraer inversión extranjera para cubrir el plan nacional de infraestructura, lo que abre nuevas oportunidades para empresas globales como es el caso de CLEVER-GLOBAL.

5.1.6 Construcción

El sector de la construcción ha presentado una recuperación en el último tiempo luego de la caída en el año 2013.

Este sector es la cuarta actividad económica del país y en el año 2015 tuvo un crecimiento del 2,5%. Este sector aporta el 7,2% del PIB nacional.

En el año 2015 el sector de la construcción tuvo inversiones por más de 2.000 millones de dólares, correspondiente a un 12,1% del total de la inversión extranjera directa y todo indica que el sector seguirá creciendo en los próximos años debido a los nuevos instrumentos financieros creados por el gobierno y se estima que el PIB de este sector alcance un 3,8% en 2016.

5.2 Conclusiones Análisis de la Demanda

De acuerdo a los análisis de los principales sectores industriales del mercado mexicano se puede observar un amplio potencial de entrada de los servicios tecnológicos ofrecidos por CLEVER-GLOBAL, principalmente en áreas donde la compañía posee mayor expertise como son las faenas mineras, de construcción y de distribución de servicios básicos y energía eléctrica.

Además de ser un país propicio para la inversión extranjera, México se presenta como un país de sólido crecimiento a pesar de los vaivenes actuales de la economía mundial, que promueve el libre comercio y que invierte en tecnología para mejorar su competitividad. Es en este espacio donde CLEVER-GLOBAL debe estar alerta a las oportunidades que se presenten a través de la inversión de empresas extranjeras en México, pues a través de ellas puede generar las alianzas estratégicas para actuar como *partner* en proyectos que requieran sus servicios.

5.3 Análisis de la oferta

5.3.1 Análisis general

El sector terciario mexicano correspondiente a servicios en su conjunto representó en el año 2015 el 59,1% del total del PIB del país y experimentó un crecimiento del 3,3% respecto el periodo anterior.

Respecto a la oferta de servicios similares a los que presta CLEVER-GLOBAL, existen un conjunto limitado de alternativas, dentro de las empresas más importantes se encuentran:

Achilles: Empresa multinacional de origen Noruego y sede de operaciones en el Reino Unido, con presencia en más de 22 países a nivel internacional incluyendo México. En 2015 esta empresa alcanzó una facturación aproximada 81,6 millones de dólares.

Sus servicios están enfocados en la homologación de proveedores para empresas de utilities de gran envergadura, además de ofrecer la coordinación de actividades empresariales.

Los sectores en los que trabaja son: Industria automotriz, industria minera, cementera, petróleo, gas, servicios industriales y utilities. Con clientes a nivel mundial tales como: Toyota, Jaguar, Aston Marti, Regic, Shell, Repro y Siclar, entre otros.

Avetta: Empresa estadounidense con presencia en 30 países alrededor del mundo incluyendo México, con una facturación en 2014 de 34 millones de dólares. Esta empresa ofrece servicios de auditoría y acreditación de proveedores, gestión y optimización de la cadena de suministro a través de su plataforma de Software as a Service, basada en la nube.

Avetta posee a nivel mundial más de 50.000 clientes en más de 100 países y trabaja en diversos sectores tales como: Petróleo, gas, industria química, construcción, energía, transporte, telecomunicaciones, transporte e industria farmacéutica.

Softplus Business System: Empresa de desarrollo de software con base de operaciones en México D.F, con más de 10 años de experiencia en el mercado mexicano. Entrega soluciones tecnológicas que cubren todas las necesidades de las compañías como por ejemplo; proyectos, servicios, procesos de negocios entre otros. Algunos de sus clientes son Jonh Deere, Pizza Hut, CAT, Berni, Dublin Airport.

5.3.2 Conclusiones de la Oferta

La oferta de servicios de control de actividades empresariales a través de software como servicio en México es más bien pequeño, por tanto, es un mercado que se presenta con un potencial de crecimiento importante en los próximos años, lo que conlleva a una buena oportunidad para CLEVER-GLOBAL para mostrarse como un proveedor competente y capaz de aportar valor a las compañías.

Las principales empresas competidoras de CLEVER-GLOBAL a nivel mundial están especializadas en un segmento particular del mercado, con soluciones poco flexibles y de difícil escalabilidad., de acuerdo a la investigación realizada por la compañía respecto sus

competidores globales, publicados en el documento informativo de incorporación al mercado alternativo bursátil, 2016.

Según la encuesta realizada a los gerentes de las filiales de CLEVER-GLOBAL en Perú y Honduras (Ver ANEXO H) el servicio que ofrece CLEVER-GLOBAL es más bien innovador y enfrenta la dificultad de la oposición de la cultura empresarial a adoptar cambios. Este es una constante que ha ocurrido en todas las filiales, por tanto es un tema a considerar en la entrada a México, donde se debe poner énfasis en la preparación de prototipos que muestren las ventajas de la plataforma en el control documental.

5.4 Análisis de la industria: Las 5 fuerzas de Porter

Para analizar el nivel de competencia al cual se verá enfrentado CLEVER-GLOBAL en el mercado mexicano se utilizará la herramienta del profesor Michael Porter, denominado análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Este análisis permitirá a la compañía comprender de mejor manera como está estructurada la industria donde prestará sus servicios en México.

5.4.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado mexicano a pesar de ser un país abierto respecto su economía, su marco legal es bastante complejo y muy dinámico, por lo que se hace difícil para las empresas extranjeras cumplir con todas las obligaciones.

Una de las principales barreras que tiene CLEVER-GLOBAL en su calidad de empresa foránea, está relacionada con la burocracia del sistema mexicano y la posibilidad de conseguir financiamiento, además de la dificultad para conseguir alianzas y contratos con empresas nacionales, debido al nacionalismo existente en la cultura de estas empresas.

Por otra parte para participar de licitaciones de carácter público, CLEVER-GLOBAL al carecer de experiencia en el mercado mexicano verá mermada sus posibilidades inicialmente para adjudicarse este tipo de contratos, por lo que esto se presenta como una amenaza de nivel alto.

5.4.2 Nivel de rivalidad entre los competidores

Respecto la rivalidad por competidores, según se analizó en el punto 5.3.1 son pocas las empresas que entregan un servicio integral del control de actividades empresariales como el de CLEVER-GLOBAL, sin embargo las soluciones tecnológicas para estos fines son un mercado que se está abriendo, debido a que las empresas están promoviendo el uso de la tecnología en México para mejorar su competitividad y performance.

Por otro lado, las barreras de salida para este tipo de servicios es medio bajo, pues la rivalidad entre competidores es medio bajo, sin embargo considerando que las empresas que intentan la internacionalización de sus servicios deben invertir importantes sumas de dinero, se puede inferir que respecto a este punto la barrera de salida es medio alta.

En términos generales se puede indicar que el grado de rivalidad de los competidores es medio.

5.4.3 Poder de negociación de proveedores

Respecto los proveedores para el ejercicio de las actividades de CLEVER-GLOBAL, estos deben ser profesionales que conozcan de las regulaciones o aspectos técnicos asociados a las actividades empresariales propios de las faenas en México, sin embargo en una etapa inicial podrían utilizarse profesionales con expertise en otras filiales de la compañía en Latinoamérica con el apoyo de personal mexicano, lo que hace suponer que no sería difícil el reemplazo de proveedores de este tipo, por tanto se considera esta amenaza como medio baja.

5.4.4 Poder de negociación de los clientes

Debido a la naturaleza de los servicios que ofrece CLEVER-GLOBAL sus clientes pueden ser transversales a diversos sectores productivos y de distinta administración, tanto pública como

privada, por tanto en el caso de las administraciones públicas el poder de negociación del cliente es más bien bajo, debido a que las licitaciones establecen claramente los tiempos y presupuesto asociados a los servicios.

En el caso de contratos con empresas privadas, el poder del cliente estará relacionado al tamaño del contrato y disposición de negociación con la empresa proveedora, que en la mayoría de los casos les otorga un mayor poder al cliente, la burocracia y los tiempos asociados a la toma de decisión disminuyen respecto las empresas públicas. En dichos casos las empresas buscaran obtener buena calidad y performance de servicio, por tanto, CLEVER-GLOBAL debe poner énfasis en sus características diferenciadoras para su distinción con los competidores. En términos generales esta amenaza se puede considerar media.

5.4.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Respecto de la amenaza de productos sustitutos se debe considerar la naturaleza de los contratos que pueda obtener CLEVER-GLOBAL, pues si un contrato es concebido mediante licitación pública, la amenaza de un servicio sustituto es más bien baja, debido al proceso burocrático que está asociado a la modificación de servicios, sin embargo en el caso de un contrato de una empresa privada esta amenaza es más bien media alta, debido a que la empresa contratante tendría mayor capacidad de reemplazo del servicio por otro proveedor.

Sin embargo, se debe considerar que el desarrollo tecnológico en México de este tipo de servicios es más bien bajo, por tanto no existe una diversidad de proveedores que puedan otorgar los servicios de CLEVER-GLOBAL, lo que hace suponer esta amenaza de sustitución como baja.

Además CLEVER-GLOBAL se presenta como un partner Global, lo que le permite tener un status de privilegio con sus clientes internacionales, con una cobertura global, además de ofrecer flexibilidad y personalización según las regulaciones de cada país donde operan sus clientes, ofrecer una plataforma parametrizable y adecuación a los distintos clientes.

5.4.6 Conclusiones análisis de Porter

Del análisis de Porter se puede concluir que a pesar de la amenaza de entrada de nuevos competidores en el mercado mexicano es alta en el ámbito de los servicios de la compañía, el bajo nivel de rivalidad en este momento se presenta como una oportunidad para CLEVER-GLOBAL pueda posicionarse como un proveedor estratégico de las empresas, para mejorar su competitividad, con su servicio innovador en términos de control de actividades empresariales a través de un Software como servicio.

El desafío principal será el inicial, para poder adjudicarse contratos que le permitan demostrar su competencia y poder consolidar sus operaciones, debido al nacionalismo de las empresas mexicanas. Por lo anterior es clave que CLEVER-GLOBAL utilice su red de profesionales con expertise en la región para lograr una entrada exitosa en el mercado mexicano.

En síntesis, considerando el análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicadas al mercado mexicano en el sector de servicios tecnológicos se concluye lo siguiente:

- Entrada de nuevos competidores: Grado de amenaza alto.
- Rivalidad entre los competidores: Grado de amenaza medio.
- Poder negociación de los proveedores: Grado de amenaza media-baja.
- Poder negociación de los clientes: Grado de amenaza media.
- Productos sustitutos: Grado de amenaza baja.
- Análisis General: Grado de amenaza media.

6 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

CLEVER-GLOBAL es una empresa tecnológica de origen español con más de 12 años de vida. Para analizar la compañía se utilizará la herramienta FODA, donde se considerarán las fortalezas de la compañía para afrontar el desafío de continuar la internacionalización, las oportunidades que se le presentan en el mercado mexicano, las debilidades que debe trabajar para ser competitiva y las amenazas que se presentan en el entorno. Además se revisarán la organización, su estrategia, los productos y servicios que ofrece y el financiamiento.

6.1 Análisis FODA

En la tabla 12 se puede apreciar el análisis FODA de la compañía.

Tabla 12: Análisis FODA

| Dimensión de Análisis | Aspectos a considerar |
|------------------------------|--|
| Fortalezas | <p>La empresa posee una amplia experiencia internacional y de expansión en mercados clave a nivel mundial, especialmente en Latinoamérica.</p> <p>La empresa además tiene como clientes importantes empresas internacionales como: Acciona, Enel, Grupo económico Agbar y Telefónica, que avalan y confían en el profesionalismo de CLEVER-GLOBAL y que han ayudado a la internacionalización de la empresa en Latinoamérica.</p> <p>La compañía tiene una ágil capacidad de expansión internacional y tiene un proceso definido de internacionalización, avalado por sus filiales que se encuentran operando en Latinoamérica actualmente.</p> <p>Su negocio es recurrente por tanto le ofrece una vasta gama de industrias donde operar.</p> <p>A través de los años la empresa ha afianzado su relación con clientes de referencia mundial.</p> |

| | |
|----------------------|--|
| | <p>Con sus clientes mantiene acuerdos marco que le ofrecen estabilidad a la relación con estos.</p> <p>Al operar en una plataforma online, la compañía puede ofrecer un servicio de fácil implementación, sin necesidad de licenciamientos ni instalaciones.</p> <p>La empresa posee un software de propiedad propia, lo que le ofrece una alta capacidad de evolución y adaptación para sus clientes.</p> |
| Oportunidades | <p>El mercado mexicano en términos de volumen es de los más grandes a nivel mundial, es un mercado diversificado y en crecimiento.</p> <p>México ofrece incentivos a la inversión extranjera y ofrece un ambiente estable al ser un mercado abierto al mundo. Además de aparecer en una buena ubicación a nivel latinoamericano para hacer negocios según el reporte Doing business 2016.</p> <p>El mercado mexicano posee recursos técnicos abundantes y bien cualificados.</p> <p>El mercado de Software as a Service (SaaS) se encuentra en crecimiento en el mercado mexicano, al igual que el modelo de subcontratación.</p> <p>Muchos de los clientes que operan en otras naciones requieren soluciones globales, vale decir, CLEVER-GLOBAL se presenta como un excelente partner global de servicios.</p> |
| Debilidades | <p>CLEVER-GLOBAL posee poca información de otras empresas competidoras y del precio de mercado.</p> <p>La empresa actualmente no tiene una sólida argumentación relativa a la eficiencia y ahorro en costes que posibilitan sus servicios.</p> <p>La empresa no dispone de una marca de referencia en el mercado.</p> <p>La compañía tiene dificultad de integración con servicios propios o ajenos para ofrecer en el mercado.</p> <p>La compañía tiene necesidades elevadas de financiación para invertir en I+D.</p> |

| | |
|------------------------|---|
| <p>Amenazas</p> | <p>A pesar de tener una lengua común entre España y México, existe siempre la amenaza al entrar a un nuevo mercado de un choque cultural.</p> <p>Actualmente la salida del Reino Unido de la Unión Europea en el denominado Brexit, se presenta como una amenaza debido a que la empresa posee operaciones en este país y se prevé un futuro incierto en las relaciones comerciales entre España y el Reunido Unido, de acuerdo a un estudio realizado por la auditora KPMG.</p> <p>Al ser una empresa multinacional, una amenaza financiera son los tipos de cambio desfavorables en mercados internacionales Así se ha constatado en los últimos periodos donde el Euro ha tenido una tendencia a la baja respecto el dólar y otras divisas importantes. Se espera que en los próximos años el Euro pierda entre un 10 a un 30% de valor en los próximos años, según la agencia Goldman & Sachs.</p> <p>A través de los años se ha registrado un creciente poder de negociación de parte de los clientes.</p> <p>Para el negocio de la compañía es una amenaza el tema de la confidencialidad, pues debido a este ítem puede existir pérdida de control de la información.</p> <p>La compañía ofrece un producto no relacionado directamente con el “core business” de la empresa cliente, por tanto puede ser prescindible en muchos casos.</p> <p>Existe siempre la posibilidad de que los clientes realicen Integración vertical respecto la gestión documental.</p> |
|------------------------|---|

6.1.1 Conclusiones análisis FODA

CLEVER-GLOBAL tiene como una de sus principales ventajas la experiencia de internacionalización en gran parte de los países sudamericanos, por tanto conoce los aspectos principales de lo que significa la entrada a un nuevo mercado. Posee una cartera de clientes importantes a nivel internacional lo que avala sus servicios como un aporte para la competitividad de sus clientes.

Como sus servicios son en base a un software que no necesita instalación, la compañía tiene una agilidad alta para entrar a un nuevo mercado, lo que le otorga una ventaja con otras plataformas que ofrecen servicios similares.

Por otra parte México aparece como un mercado que ofrece buenas facilidades para realizar negocios, con una estabilidad regulatoria, con incentivos a la inversión extranjera y un volumen de empresas importantes como potenciales clientes de los servicios de la compañía.

Sin embargo, la empresa no está exenta de dificultades al enfrentar la entrada a un nuevo mercado y dentro de sus debilidades se encuentra la dificultad para argumentar los ahorros en costes de lo que representan sus servicios. Otra debilidad importante que ha experimentado es la integración de su sistema con otros existentes en sus clientes, elemento que día a día es más requerido por las empresas clientes.

Finalmente, las principales amenazas que debe sortear la empresa al entrar a un nuevo mercado son sin duda las culturales; a pesar de tener ciertas similitudes con la cultura origen de la empresa, el mercado mexicano tiene sus particularidades que deben ser consideradas por los agentes que operen en este país. Otro elemento importante son las regulaciones gubernamentales que podrían afectar el negocio y que deben ser monitoreadas con cierta periodicidad.

7 ANALISIS FINANCIERO

En el presente apartado (tablas 13, 14, 15 y 16) se presenta el análisis financiero de los años 2013, 2014 y 2015. Todos los valores presentados son en dólares americanos

Tabla 13: Resultados financieros

| Pérdidas y ganancias | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|------------------|------------------|------------------|
| IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS | 4.829.793 | 5.188.257 | 7.871.558 |
| Variación de existencias de productos terminados y en curso | (80.786) | 0 | 0 |
| Trabajos realizados por la empresa para su activo | 565.431 | 543.599 | 525.225 |
| Aprovisionamientos | (238.722) | (362.984) | (405.409) |
| Gastos de personal | (3.707.255) | (3.153.120) | (4.242.001) |
| Otros gastos de explotación | (853.475) | (1.299.037) | (2.139.156) |
| Otros ingresos de explotación | 50.596 | 0 | 0 |
| Amortización del inmovilizado | (422.013) | (473.459) | (403.036) |
| Imputación subvenciones inmovilizado no financiero y otras | 111.651 | 104.986 | 84.003 |
| Excesos de provisiones | 12.046 | 0 | 84.201 |
| Otros resultados | 27.294 | 25.250 | (100.302) |
| RESULTADO DE EXPLOTACIÓN | 294.561 | 573.490 | 1.275.085 |
| RESULTADO FINANCIERO | (233.604) | (166.118) | (243.433) |
| Diferencia negativa consolidación Soc. puestas equivalencia | (9.015) | 0 | 0 |
| RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS | 51.941 | 407.372 | 1.031.651 |
| Impuestos sobre beneficios | (1.535) | (30.786) | (143.288) |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 53.476 | 376.586 | 888.364 |
| Resultado atribuido a la sociedad dominante | 50516 | 374.781 | 884.392 |

| | | | |
|---------------------------------------|------|-------|-------|
| Resultado atribuido a socios externos | 2961 | 1.807 | 3.972 |
|---------------------------------------|------|-------|-------|

La totalidad de los ingresos de la tabla 14 corresponden a la prestación de servicios en las distintas líneas de negocio.

Tabla 14: Crecimiento de la compañía

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Importe neto de la cifra de negocios | 4.829.793 | 5.188.257 | 7.871.558 |
| Crecimiento | - | 22% | 69% |

Como se puede observar en la tabla 14, la compañía en los últimos años ha presentado un importante crecimiento en el “Importe neto de la cifra de negocios”, esto debido principalmente a la internacionalización de la compañía en este último tiempo.

Tabla 15: Gastos de personal

| | 2013 | 2014 | 2015 |
|----------------------------------|--------------|--------------|--------------|
| Sueldos y salarios | (3.019.483) | (2.613.866) | (3.644.507) |
| Cargas sociales | (687.772) | (539.253) | (597.494) |
| Gastos de personal | (3.707.255) | (3.153.120) | (4.242.001) |
| Incremento | - | -3% | 50% |
| Número medio de empleados | 95 | 105 | 158 |
| Incremento | - | 11% | 50% |

En la tabla 15 se muestra el incrementos en los “Gastos de personal”, en el ejercicio 2015 está dado por el aumento en el personal contratado de 105 en el año 2014 a 158 en el año 2015. En el caso del año 2013 los “Gastos de personal” fueron superiores al realizado en 2014 debido a 113.156 dólares por concepto de indemnizaciones.

Tabla 16: Resultado del ejercicio por filiales

| Entidad | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---------------|----------------|----------------|
| Clever-Global S.A. | (167.107) | 46.660 | 209.318 |
| Ajustes de consolidación | 0 | 9.275 | (6.203) |
| Diferencias negativas de Soc. puestas en equivalencia | (9.017) | 0 | 0 |
| Clever Tecnología Chile LTD. | 174.037 | 82.726 | 342.659 |
| Clever Tecnología do Brasil, L.T.D.A | 66.889 | 120.632 | 35.272 |
| Clever Tecnología Argentina S.R.L. | 7.469 | 2.099 | 2.962 |
| Clever Tecnología Perú S.A.C. | (23.032) | 17.683 | 3.723 |
| Clever Tecnología Colombia S.A.C. | 4.238 | 7.646 | (30.935) |
| Clever Tecnología Honduras SA. | 0 | 89.865 | 376.788 |
| Clever Safelink SA de CV | 0 | 0 | (18.985) |
| Centriol S.A. | 0 | 0 | 11.840 |
| Clever-Global LTD. | 0 | 0 | (38.075) |
| Total | 53.477 | 376.586 | 888.364 |

Como se aprecia de la tabla 16, las filiales que han presentado una mejor performance en los últimos años han sido Honduras y Chile, seguido por las oficinas centrales de CLEVER-GLOBAL en España.

7.1 Readiness Assessment

Para evaluar la situación actual de CLEVER-GLOBAL se utilizará un test de “Readiness Assessment”, propuesto por Mutula et al. (2006) que ayudará a tener un diagnóstico de la compañía para ingresar al mercado mexicano.

La persona entrevistada para este test es Pablo Ochoa Guerrero, Director de Negocios Internacional de CLEVER-GLOBAL, para revisar los resultados de esta evaluación ir al anexo F del documento.

7.1.1 Conclusiones Readiness Assesment

Según el análisis anterior, CLEVER-GLOBAL tiene como principal ventaja su madurez desde su creación en 2004 y su experiencia tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional, trabajando en 36 países en los 5 continentes, lo que lo hace una empresa global de servicios.

En los últimos años sus ventas han aumentado exponencialmente pasando desde un aumento del 20% en 2013 al 2014 y a un 71% de aumento entre 2014 y 2015.

Sus ventas internacionales al año 2015 representan el 57% del total de la compañía lo que indica que la empresa ha podido consolidar su crecimiento internacional en los últimos años.

La empresa posee una importante cartera de clientes que le han permitido a la empresa consolidarse tanto a nivel nacional como internacional.

8 PROPUESTA DE ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACION

8.1 Estrategia de internacionalización

Con el fin de determinar la mejor alternativa para realizar un nuevo desafío de internacionalización para CLEVER-GLOBAL se hará uso de una matriz desarrollada por Solberg (1997), la cual se puede observar en la tabla 17, esta herramienta considera cuan preparada está la compañía para realizar este proceso.

Tabla 17: Preparación para la internacionalización

| | | Globalización de la industria | | |
|--|-------------|--|--|-----------------------------------|
| | | Local | Parcialmente global | Global |
| Preparación para la Internacionalización | Madura | 3. Entre en nuevos negocios | 6. Prepárese para globalizarse | 9. Fortalezca sus posición global |
| | Adolescente | 2. Consolide sus mercados de exportación | 5. Considere la expansión operativa a mercados internacionales | 8. Busque alianzas globales |
| | Inmadura | 1. Quédese en casa | 4. Busque nichos en mercados internacionales | 7. Prepárese para ser adquirido |

Fuente: Solberg, 1997.

Considerando la trayectoria de CLEVER-GLOBAL en sus 12 años de vida y su Readiness Assesment, se puede decir que es una empresa Global Adolescent. Por lo tanto, considerando la recomendación de la matriz de Solberg, la compañía debería buscar alianzas globales, que le permitan consolidarse como una empresa global y la conduzca a la madurez en el ámbito internacional.

8.2 Evaluación de la estrategia de entrada

Para evaluar las diferentes instancias que existen para entrar al mercado mexicano se detallaran las ventajas y desventajas existentes de cinco alternativas que aparecen como posibilidades de internacionalización para la empresa:

- Exportar sus servicios
- Utilización de franquicias
- Nueva filial comercial
- Adquisición de una empresa local
- Entrada al país con proyecto firmado

8.2.1 Exportar servicios

La exportación de servicios aparece como la alternativa más sencilla que adoptan las compañías para entrar a nuevos mercados, donde sin la necesidad de tener oficinas físicas en el país se opera desde el país origen de la empresa o desde alguna de sus filiales, con ello consigue obtener nuevos canales de venta, aumenta los ingresos y consigue conocer el funcionamiento del mercado.

Las compañías exportan sus servicios principalmente por las siguientes razones (Villareal, 2005):

- Diversificar el mercado de sus actividades
- Ganar competencia a través del know how de buenas prácticas en mercados diversos.
- Aminorar el riesgo de operar solo en un mercado
- Aprovechar las economías de escala.

Ventajas:

- ✓ Inversión inicial acotada.
- ✓ Menor riesgo de entrada.
- ✓ Conocimiento paulatino del funcionamiento del mercado.

Desventajas:

- ✓ Problemas de coordinación de recursos y esfuerzos.

- ✓ Dificultades comunicacionales con los clientes.
- ✓ Perdida de nuevas oportunidades, por dificultad en la captación de estas.
- ✓ Limitación de servicios a los clientes

8.2.2 Utilización de franquicias

Las franquicias permiten a las empresas adquirir o ceder el derecho de utilización de una marca, nombre, proceso productivo o producto de otra compañía en el mercado, donde por un periodo de tiempo en un determinado territorio la empresa puede utilizarlos a cambio de una retribución económica.

De acuerdo al sitio de emprendimiento, www.entrepreneur.com, (2016) las franquicias presentan una buena oportunidad de obtener resultados en el corto plazo, debido a que se opera un negocio probado, reduciendo el riesgo de inversión.

Ventajas:

- ✓ Menor riesgo debido a resultados probados
- ✓ Acceso a know how en el nuevo mercado
- ✓ Alianza estratégica con otra empresa
- ✓ Economías de escala

Desventajas:

- ✓ No se es dueño de la marca, por tanto se pierde identidad
- ✓ Se debe pagar periódicamente o según acuerdo
- ✓ Débil control de las operaciones
- ✓ Débil control de las decisiones

8.2.3 Nueva filial comercial

Abrir una nueva filial en un nuevo mercado demanda considerar una serie de desafíos logísticos y de costos, sin embargo considerando la cultura mexicana es altamente deseable tener operación física dentro del mercado, debido a que las empresas en México prefieren trabajar con empresas que tengan presencia en su territorio para dar respuesta eficaz a las contingencias operativas que puedan aparecer en las faenas, además del mercado nacionalismo estas compañías.

Ventajas:

- ✓ Contacto directo con los clientes
- ✓ Control del proceso productivo
- ✓ Alianza estratégicas con nuevos clientes
- ✓ Afianza la marca como una entidad global

Desventajas:

- ✓ Mayor riesgo
- ✓ Alto costo
- ✓ Desconocimiento técnico y cultural del mercado

8.2.4 Adquisición de una empresa local

Las adquisiciones suelen ser la mejor alternativa en términos de entrar a un nuevo mercado y adaptarse a la nueva cultura del mercado, pues esto permite operar a través de una compañía existente y que supone ya tiene una reputación en la economía local.

La adquisición se lleva a cabo a través de la compra o la participación mayoritaria en las acciones de la compañía, tomando el control de esta. Sin embargo, la adquisición conlleva algunos desafíos importantes como el financiamiento, la reestructuración del personal y la adaptación al modelo de negocio de la empresa adquiridora.

Ventajas:

- ✓ Reputación de la empresa adquirida
- ✓ Rápida entrada al mercado local
- ✓ Conocimiento cultural del mercado
- ✓ Relación con clientes locales

Desventajas:

- ✓ Alto costo
- ✓ Reestructuración y adaptación al modelo de negocio de la empresa compradora
- ✓ Problemas culturales entre la empresa adquiridora y la adquirida.

8.2.5 Entrada al país con proyecto firmado

Una de las alternativas de internacionalización en el mercado mexicano que conlleva menor riesgo es afianzar un proyecto en el país con alguno de los clientes actuales de CLEVER-GLOBAL, de manera tal de tener de forma segura operación en el territorio durante el periodo del proyecto. Así la compañía puede tener un flujo de caja inicial que le permita estabilizar sus operaciones en el nuevo mercado.

Ventajas:

- ✓ Entrada rápida en operación
- ✓ Flujo de caja inicial positivo
- ✓ Alianza estratégica con el cliente
- ✓ Menor riesgo

Desventajas:

- ✓ Se requiere cliente que tenga proyectos en México
- ✓ Dependencia inicial del cliente y su proyecto

8.2.6 Definición forma de entrada

Para definir la mejor alternativa de entrada al mercado mexicano se utilizará un cuadro comparativo, tabla 18, de todas las alternativas expuestas en los puntos anteriores, considerando los aspectos asociados a la marca, la inversión inicial, la transferencia del conocimiento y la competencia.

Tabla 18: Análisis de alternativas de entrada.

| | Exportar Servicios | Franquicia | Nueva Filial | Adquisición | Proyecto en mano |
|--------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------|---|---|------------------------------------|
| Marca | Se mantiene la marca CLEVER GLOBAL | Se mantendría la de la franquicia | Podría crear una nueva, o potenciar su marca global | Podría mantenerla original, o potenciar su marca global | Se mantiene la marca CLEVER GLOBAL |
| Monto de Inversión inicial | Baja | Media | Media-Alta | Alta | Media-Alta |
| Transferencia de conocimiento | Baja | Alta | Media-Baja | Media-Baja | Media-Baja |
| Competencia | Alta | Depende de la franquicia | Alta | Alta | Alta |
| Disposición de la empresa | Media | Baja | Media | Baja | Alta |

De las alternativas planteadas para la internacionalización de la empresa, se debe mencionar que todas ellas ofrecen buenas instancias para ingresar al mercado mexicano y que podrían eventualmente ser complementarias, como la apertura de una filial a partir de un contrato en mano con alguno de sus clientes, sin embargo esto conlleva desafíos captar este tipo oportunidades en el momento justo.

Se debe tener en cuenta además, que la empresa tiene una baja disposición a las adquisiciones y compras de franquicias, estas alternativas pierden fuerza al momento de definir una estrategia de entrada a un nuevo mercado de manera factible.

Por tanto, considerando el análisis de las alternativas expuestas anteriormente y considerando el lineamiento estratégico de la compañía de ser un proveedor de servicios global en el mercado local, la empresa debería abrir una nueva filial en México, en primer lugar para potenciar su marca a nivel internacional, en segundo lugar para poder operar físicamente y tener mejor llegada a los potenciales clientes locales, además de con esto mantener el control de sus operaciones en un mercado que mantiene un nivel de corrupción elevado.

8.3 Donde instalarse en México

Para determinar estratégicamente la mejor ubicación en México para CLEVER-GLOBAL se utilizará la herramienta “Site Selection ProMéxico”, figura 7, que entrega la posibilidad de evaluar las distintas ciudades mexicanas que se adaptan de mejor manera a los requerimientos de la compañía.



Figura 8: Aplicación México Investment Map (Fuente: PRO MEXICO, 2016)

Tabla 19: Criterios para seleccionar la ciudad donde localizarse en México

| Criterio | Selección | Descripción de la justificación |
|----------|-----------|---------------------------------|
|----------|-----------|---------------------------------|

| | | |
|--|----------------------|--|
| Tamaño de la población | Superior a 1.000.000 | Con el fin de establecerse en un polo económico que permita la contratación de profesionales y tener contactos con potenciales nuevos clientes |
| Requiere una ciudad fronteriza | No | No es necesario para las pretensiones de la compañía |
| Requiere una ciudad con Aeropuerto | Si | Debido a que la empresa es multinacional es deseable una ciudad con aeropuerto para facilitar viajes de los directivos |
| Requiere una ciudad con puerto marítimo | No | No es necesario para las pretensiones de la compañía |
| Requiere una ciudad con servicio ferroviario | No | No es necesario para las pretensiones de la compañía |
| Economía y productividad | 100 | Es importante para la empresa contar con ciudades que posean buenos indicadores económicos y productivos para fomentar su crecimiento. |
| Infraestructura y Conectividad | 100 | Es altamente deseable tener buena conectividad pues es parte esencial para el ejercicio de la actividad de la empresa. |
| Fuerza laboral y talento | 90 | Tener acceso al talento es un factor altamente deseable sobretodo en la etapa inicial donde eventualmente se necesitará contratar personal competente. |
| Acceso Logístico | 80 | El acceso logístico es deseable para el ejercicio de la actividad. |
| Calidad de vida | 100 | La calidad de vida es un factor importante para mantener competitividad, pues la empresa depende principalmente del capital humano. |

| | | |
|-------------------------------------|-----|---|
| Disponibilidad de servicios básicos | 100 | Este es un factor fundamental para la compañía. |
|-------------------------------------|-----|---|

En la tabla 19 se describen algunas de las características que debe tener la ciudad a escoger para la internacionalización en México. En base a los criterios de la tabla 19 se obtuvieron los resultados de la tabla 20.

Tabla 20: Potenciales ciudades donde localizarse en México

| Posición | Ciudad | Índice | Población |
|----------|---------------------------|--------|------------|
| 1 | Valle de México | 83.63 | 20.848.059 |
| 2 | Monterrey | 64.24 | 4.290.305 |
| 3 | Guadalajara | 63.10 | 4.614.710 |
| 4 | San Luis Potosí - Soledad | 62.27 | 1.085.126 |
| 5 | La Laguna | 47.63 | 1.267.630 |

Fuente: Resultado ProMéxico “México Investment Map”.

Considerando los resultados mostrados en la tabla 20, producto de la aplicación de la página del gobierno mexicano de fomento a la inversión y el comercio, la ciudad que mejor califica en base a los criterios indicados por la empresa es el “Valle de México”, que posee una población superior a los 20 millones de habitantes y se presenta como una metrópoli con todas las condiciones para desarrollar la actividad de CLEVER-GLOBAL en México.

8.4 Plan de Marketing

El presente plan de marketing recoge los aspectos estratégicos para CLEVER-GLOBAL para el desarrollo de su actividad en el mercado mexicano y pretende ser una hoja de ruta básica para mitigar los riesgos de la incursión en el nuevo mercado.

8.4.1 Definición del proyecto y entorno

- a. Nombre Proyecto: Plan de internacionalización al mercado mexicano de la empresa CLEVER-GLOBAL
- b. Target: CLEVER-GLOBAL opera en la gestión de la cadena de suministro de empresas en compañías industriales como minería, petroleras, construcción, etc. Poniendo a disposición de estas el control de los elementos productivos de contratistas y proveedores.
- c. Localización: La empresa se ubicará en el Valle de México
- d. Descripción general de productos y servicios: se ofrecerá los servicios de control documental de personas y maquinarias en faena a través de su plataforma tecnológica “SerCAE”.

8.4.2 Misión

“Nuestra misión es que nuestros clientes nos reconozcan como socios estratégicos, compartiendo con ellos soluciones empresariales y tecnológicas, basadas en la innovación y en la utilización de las mejores prácticas del mercado”

8.4.3 Objetivo

“CLEVER-GLOBAL tiene un modelo de gestión sostenible, que tiene como objetivo principal lograr la satisfacción de sus clientes, mejora continua y eficacia, proporcionando un servicio excelente, promovido y apoyado por la Dirección y comportamiento de toda la organización”.

8.4.4 Las 4 P del Marketing Mix

8.4.4.1 Producto/Servicios

El producto ofrecido por CLEVER- GLOBAL corresponde a un Software como Servicio, (SaaS). Que corresponde a una plataforma tecnológica para la gestión de empresas, personas, vehículos y maquinarias.

Esta plataforma permite obtener reportería para los usuarios y consultas de datos a través de un portal de Control de Actividades Empresariales (CAE).

En la Figura 8 se ilustra cómo opera el software:

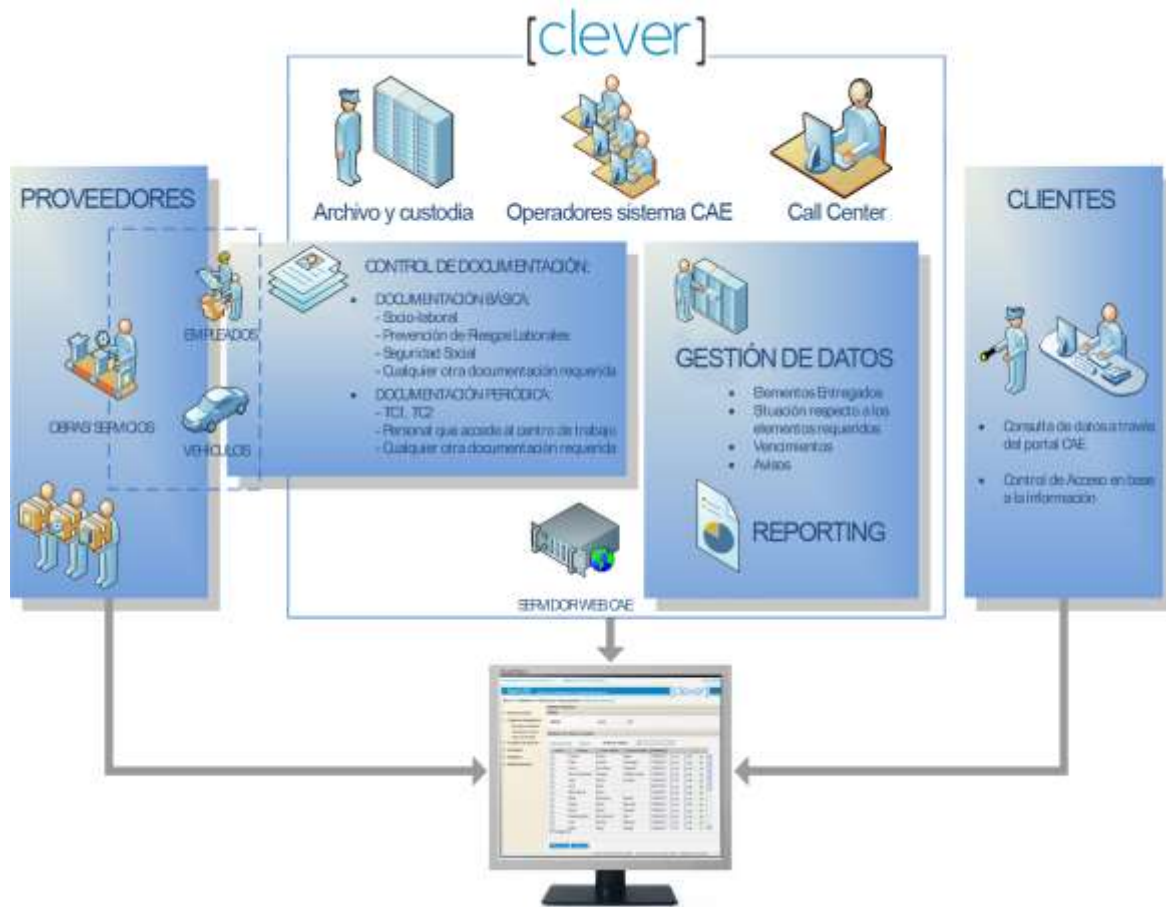


Figura 9: Proceso de gestión y validación documental con SerCAE (Fuente: Documento Informativo CLEVER-GLOBAL, 2015)

Servicios: Los principales servicios de la compañía son los siguientes:

- Gestión y Validación documental de contratistas.
- Control de Acceso a faenas
- Auditorías en terreno

En la figura 9 puede ver la distribución porcentual en términos de ventas de los servicios de la compañía. Donde el 59% corresponde a la Gestión y validación documental.



Figura 10: Distribución de ventas de la compañía
(Fuente: Documento Informativo CLEVER-GLOBAL, 2015)

8.4.4.2 Promoción

La compañía realiza la promoción de sus servicios principalmente a través de reuniones directas de los ejecutivos con los potenciales clientes. La dinámica de este tipo de promoción consta de localizar un contacto de un directivo estratégico del potencial cliente y se pacta una reunión para presentar los prototipos de los servicios ofrecidos.

La compañía participa además activamente de ferias tecnológicas, seminarios industriales y conferencias de grandes industrias con el objeto de captar contactos de potenciales clientes.

Por su parte la comunicación de la compañía está básicamente canalizada a través del sitio web corporativo de la empresa CLEVER-GLOBAL.

Además la empresa utiliza las redes sociales para comunicar sus principales noticias a sus clientes y seguidores. Las redes que utiliza actualmente son: Facebook, LinkedIn, twitter y Youtube.

8.4.4.3 Plaza o Distribución

Los canales de venta de la compañía comprenden tres modalidades: Ventas directas de los ejecutivos comerciales, ventas telefónicas por contactos directos a la empresa y ventas a través de contacto web utilizando el sitio oficial de CLEVER-GLOBAL.

La forma como se adjudican los contratos de los servicios, depende de la envergadura de los proyectos, es decir, contratos de faenas pequeñas por ejemplo de una empresa, con una decena de trabajadores y una maquinaria se realizan de manera directa entre los ejecutivos de la compañía y el cliente.

Por otra parte si los contratos involucran un proyecto con una cantidad considerable de elementos a gestionar, se realizan a través del concurso de licitaciones públicas, donde los clientes publican abiertamente sus requerimientos y las compañías oferentes compiten a través de sus cotizaciones.

La compañía basa sus servicios en una plataforma tecnológica que, a fin de cuentas, es un “Software as a Service”, vale decir que bajo esta modalidad la empresa tiene dos formas de distribuir su servicio, la primera corresponde a distribución directa de los servicios in situ en las instalaciones de sus clientes, donde puede colaborar incluso con la administración del sistema en las faenas de sus clientes.

La otra alternativa corresponde a una distribución remota de los servicios pues solo es necesario acceso a conexión web para acceder a la plataforma y por tanto el énfasis esta puesto en entregar un servicio de calidad.

8.4.4.4 Precio

El precio la compañía lo determina a partir de la cantidad de elementos a gestionar en el proyecto, donde los elementos pueden corresponder a:

- Una Empresa contratista
- Un Trabajador

- Un Vehículo
- Una maquinaria pesada

Así por ejemplo, si se considera una planta solar en el estado de Sonora de 25 empresas, 800 trabajadores, 150 vehículos livianos y 30 máquinas pesadas se valora cada elemento por separado:

1 empresa: 10,7 USD/mes

1 trabajador: 2,7 USD/mes

1 vehículo/máquina: 1,6 USD/mes

Total Mensual del proyecto: 288,7 USD/mes

Si además, se va a implantar el Control de Acceso ofrecido por la compañía se le cobra por cada punto de acceso.

Por ejemplo si la planta tiene 2 garitas de acceso se le cobran dos licencias a 320,72 USD/mes por cada licencia, por tanto el total mensual será de 641,44 USD/mes.

Sin embargo, se debe considerar que a los clientes finales no se les entrega los valores individuales por ítem, sino más bien se realiza una cotización conjunta por todo el servicio requerido por éste.

En el Anexo G se puede apreciar la valoración de un proyecto real para un potencial cliente en México, Global Energy Services, facilitada por el director de negocios internacional.

8.5 Plan de Ventas

8.5.1 Premisas

La definición de los precios de Venta Unitarios se detallan a continuación para el mercado mexicano (Fuente directa del director internacional de negocios de CLEVER-GLOBAL):

- Gestión x empresa → 10,23 USD
- Gestión x trabajador → 2,56 USD
- Gestión por Vehículo/Maquinaria → 1,53 USD

valor para los controles de acceso para el mercado mexicano corresponde a 306,85 USD

8.6 Clientes

CLEVER-GLOBAL tiene como ventaja actualmente de contar con clientes que son partner a nivel internacional, de esta manera , puede internacionalizar la relación con ellos y aprovechar su prestigio adquirido en otros países. Tal es el caso de los siguientes clientes que posee actualmente que tienen operaciones en México y que se encuentran en negociaciones para concretar proyectos en el corto plazo:

- ENEL Green Power: Principal operador de energías renovables en México, por capacidad instalada en el país así como también por los proyectos futuros.
- Global Energy Service (GES): Empresa Global de energías renovables, en México posee una capacidad instalada superior a los 700MW, líder en energía eólica y solar.
- PRODIEL: Compañía industrial y tecnológica de origen Sevillano, dedicada a la construcción de infraestructuras de distribución y transporte eléctrico, generación de energías renovables y proyectos de ingeniería. Posee filiales en Chile, Colombia, Perú, Brasil, Panamá y México.
- COMENSA: Compañía perteneciente al grupo sevillano ABENGOA, dedicada a la distribución eléctrica con presencia en Perú, Panamá, México, EEUU, Canadá entre otros.

8.6.1 Proceso de Venta

EL proceso de venta comprende los siguientes pasos:

- Conseguir contactos con los potenciales clientes
- Concretar reuniones con los ejecutivos estratégicos de los clientes
- Ofertar servicios directamente o participar de licitación de servicios
- Concretar el o los contratos por proyectos o faenas

8.6.2 Presupuesto de Venta

La compañía tiene un presupuesto de 50.000 USD como inversión de aterrizaje, lo que comprende iniciar con un country manager de origen español que visitará a clientes potenciales por un periodo de 3 meses. Tiempo estimado como promedio para adjudicarse un contrato de mediana envergadura en base a los antecedentes de las otras filiales latinoamericanas de la compañía.

Dentro de ese periodo se espera presentar propuestas y firmar acuerdos comerciales que permitan afianzar las operaciones e ir gradualmente creciendo.

8.6.3 Estimación de crecimiento

Considerando los cuatro clientes que la compañía posee actualmente en el mercado mexicano, se estima lograr en un escenario optimista, un contrato con cada uno de ellos por un monto cercano a los 85.000 USD anuales. Así lograr en el primer año de operación en este escenario ventas por 340.000 USD aproximadamente.

En el anexo G se presenta una estimación real para la empresa GES, para gestionar 250 elementos.

Por otra parte, considerando las variables de crecimiento de la economía mexicana y la cartera de clientes potenciales que posee la compañía, dentro de las que se encuentra: ENGIE, SOLTEC, CARSO, REPSOL y SACYR, se estima un crecimiento gradual en las ventas de un 2,5% anual, de acuerdo con los datos de crecimiento entregados por el Banco Mundial, 2015 (www.bancomundial.org/es/country/mexico).

8.7 Plan de Operaciones

8.7.1 Productos y Servicios Ofertados

CLEVER-GLOBAL es una compañía de servicios tecnológicos y outsourcing con especial enfoque a los procesos de control de empleados, maquinaria, vehículos, contratistas y subcontratistas, como se observa en la figura 10.



Figura 11: Elementos que controla la compañía

Este control lo realiza en 4 niveles fundamentales:

- Gestión y Validación Documental
- Control de Acceso
- Auditorías en Terreno
- Auditorías Documentales

Para cumplir lo anterior, la compañía dispone de una plataforma tecnológica (Software) denominada SerCAE, que permite administrar la información digitalizada, asociada a contratos y documentación regulatoria que ayuda a mantener la seguridad y disminuir la siniestralidad en los proyectos

8.7.2 Planificación de capacidad

Para la prestación de los servicios es necesario un equipo de profesionales que comprende 3 personas en una etapa inicial, con los siguientes perfiles:

Profesional ejecutivo comercial: Encargado de la gestión de la cartera de clientes, la relación comercial y la gestión del equipo de trabajo.

Profesional Técnico: Encargado de administrar la plataforma de los clientes, generar los reportes y dar respuesta a los requerimientos de información específicos de los clientes.

Profesional administrativo: Encargado de la operación diaria de la oficina, manejo de la agenda comercial y contratos de personal.

De acuerdo a los antecedentes de las oficinas filiales existentes en Latinoamérica en promedio un profesional técnico puede operar hasta 3 proyectos simultáneamente, si se supera esa cantidad se requiere adicionar nuevos recursos técnicos.

8.7.3 Gestión de Calidad

La gestión de calidad del servicio está a cargo del área técnica de la compañía, que debe evaluar el correcto funcionamiento de la plataforma tecnológica, manejar las incidencias denunciadas por los clientes y responder a las nuevas parametrizaciones requeridas por los clientes al software de gestión.

8.7.4 Localización

De acuerdo al análisis de los requerimientos de la compañía se determinó que las operaciones se llevarán a cabo desde la capital Federal de México.

8.7.5 Diseño de la Organización

La organización de la compañía, comprende los siguientes niveles en la actualidad:

Fernando Gutiérrez Huerta (Presidente Ejecutivo - España).

Alejandro Jos Gallego (Director de Estrategia y Desarrollo - España).

Pablo Ochoa Guerrero (Director de Negocio Internacional - LATAM).

Luis Alarcón Amores (Country Manager - España).

Diego Álvarez Amor (Director Financiero - España).

Jaime Orbe Martínez-Avial (Director General – México)

En el anexo I se puede revisar en detalle la estructura organizativa de CLEVER-GLOBAL 2016.

8.8 Plan de Implementación

El plan de implementación de la oficina en la capital mexicana comprende las siguientes actividades:

- Visitas comerciales por un periodo de 3 meses.
- Creación de la empresa filial en México
- Arriendo de oficina comercial en la capital mexicana
- Instalación de equipamiento técnico en la oficina
- Contrato de personal (Inicialmente un perfil administrativo y un perfil técnico)

El horizonte de implementación comprende un periodo de 6 meses, a partir de la primera visita comercial concertada a partir de los contactos con las empresas que son parte de la cartera de clientes internacionales de CLEVER-GLOBAL.

Dentro de los clientes de CLEVER-GLOBAL a nivel internacional con presencia en México están las siguientes empresas:

- ENEL Green Power
- GES
- PRODIEL
- COMENSA (perteneciente al grupo sevillano ABENGOA)

Los esfuerzos de la compañía están enfocados en los sectores de energía renovable, infraestructura, gas, petróleo, minería y cemento.

8.9 Factores Críticos de Éxito

Para cumplir con las expectativas de la empresa respecto de la incursión en el nuevo mercado mexicano, se deben cumplir una serie de factores de éxito, según Jonhson et al. (2006), propone una secuencia de pasos que se deben realizar para lograr conseguir este propósito:

- Listar los objetivos de la empresa
- Detectar los factores de éxito
- Agrupar los factores de éxito respecto los objetivos
- Eliminar los elementos no críticos y dejar los críticos
- Identificar atributos medibles de dichos factores críticos

CLEVER-GLOBAL tiene como objetivos los siguientes aspectos:

- ✓ Obtención de utilidades
 - Estabilizar la operación en el país
 - Estabilidad del mercado

- ✓ Eficiencia
 - Servicio en tiempo y costo optimo
 - Estructura organizacional adecuada
 - Personal idóneo para ejercer la actividad

- ✓ Permanencia en el tiempo
 - Cumplimiento de la normativa
 - Concretar nuevas alianzas
 - Crecimiento interno con el negocio
 - Otorgar un servicio diferenciado

- ✓ Estabilidad financiera
 - Acceso al financiamiento
 - Lograr liquidez

- Precios competitivos en el mercado
- ✓ Innovación
- Mantener un servicio acorde a las necesidades del mercado
- Flexibilidad de adaptación al mercado y su tecnología

8.10 Gestión de Personas

Al momento de contratar personas en el mercado mexicano, es importante tener en consideración los resultados arrojados por el análisis de Hofstede de la cultura local, pues México es una sociedad jerárquica donde las personas por lo general necesitan instrucciones para realizar sus tareas.

Respecto de la dotación de recursos humanos para el ingreso al mercado mexicano se necesita de un country manager que administre la oficina, forme el equipo de trabajo y genere las instancias de negocios con los potenciales nuevos clientes.

El country manager asignado debe ser una persona con experiencia en otras filiales de Latinoamérica para aprovechar las ventajas que conlleva el conocer la actividad del negocio en la región, dedicado a tiempo completo a la gestión de la nueva oficina, que radique su ubicación en México.

El equipo de trabajo en una etapa inicial debe contar con:

- Un profesional encargado de las propuestas comerciales:

Este cargo demanda a un profesional del área de la ingeniería comercial o carrera afín que tenga conocimientos administrativos, contables y de gestión. Su deber principal es desarrollar propuestas económicas a los clientes, manejo de cartera de clientes y coordinación de reuniones y seguimiento de cada proyecto. Su actividad se desarrollará en México en la capital federal a tiempo completo.

- Un profesional técnico que opere la plataforma:

El equipo debe tener a una persona con perfil profesional con conocimientos técnico en el ámbito de la regulación gubernamental en el control de personas y maquinarias, de preferencias de nacionalidad mexicana, a tiempo completo

- Un profesional contable, que se encargue de los aspectos tributarios y legales, de preferencia de nacionalidad mexicana a tiempo completo.

9 ANÁLISIS ECONÓMICO

Para realizar el análisis económico de la empresa en el mercado mexicano se harán estimaciones de la inversión inicial, las ventas y el plan de marketing asociado para operar.

9.1 Actividades etapa inicial y Operaciones

El horizonte de evaluación comprende un total de 66 meses; 6 meses para realizar visitas comerciales y 60 meses para establecerse en el nuevo mercado y consolidar las operaciones, aumentando la dotación y la cartera de clientes.

| | |
|----------------------------------|---------|
| Visitas comerciales y promoción: | 4 meses |
| Apertura Sucursal: | 1 mes |
| Primer Contrato: | 1 mes |
| ----- | |
| | 6 meses |

9.2 Actividades y costos etapa inicial

9.2.1 Recursos humanos etapa inicial

Inicialmente, para establecer el equipo de trabajo en el mercado objetivo serán necesarios al menos cuatro profesionales..

A continuación se presenta en la tabla 21 un valor referencial de salarios, en base a la información disponible en el sitio www.misalario.org correspondiente a México. Se debe considerar que se considera un valor promedio para los perfiles requeridos.

Tabla 21: Presupuesto Inicial Recursos Humanos

| | Ejecutivo Comercial | Colaborador Comercial | Profesional Técnico | Profesional Administrativo |
|-----------------------|------------------------|--------------------------|------------------------|-------------------------------|
| Salario (US\$/mes) | 5000 | 1413 | 1000 | 1000 |
| Periodo | 6 | 6 | 5 | 5 |
| Total | 30000 | 8478 | 5000 | 5000 |

Fuente: sitio web www.misalarario.org, 2016.

Por tanto, el costo inicial por un periodo de 6 meses, asociado a recursos humanos es aproximadamente de **US\$ 48.478**

9.2.2 Instalación oficina comercial

Tal como se definió para el mercado mexicano, la mejor ciudad para instalarse es Ciudad de México, por tanto se considerarán los costos asociados al arriendo de una oficina en esta ciudad. A continuación se presentan los valores asociados a dicha instalación (fuente: <http://jemil.mx/home/>):

| | |
|-------------------------------|-------------|
| Arriendo Oficina: | US\$ 2.039 |
| Cuentas de servicios básicos: | US\$ 150 |
| Equipamiento tecnológico: | US\$ 10.000 |
| Equipamiento de oficina: | US\$ 5.000 |
| Artículos de Oficina: | US\$ 150 |
| Aseo y limpieza: | US\$ 200 |

Costo Total **US\$ 17.539**

9.2.3 Reuniones de negocios en México

Para comenzar las relaciones con los potenciales clientes y establecer reuniones de negocios, es necesario considerar los costos asociados a los conceptos de tickets de vuelo, alojamiento y

viáticos para los agentes involucrados. Se consideraran 2 viajes mensuales durante 6 meses, con una duración de 3 días cada viaje.

- Tickets de vuelos 2 personas (Madrid – Ciudad de México): US\$ 2.500
- Alojamiento 2 personas, ciudad de México/ 4 días: US\$ 600
- Viáticos/ día: US\$ 200

Para la etapa inicial, se considerarán 2 viajes por mes, de 4 días de duración, para 2 personas, durante 3 meses, con el fin de concretar contratos con clientes en México.

Costo Total Reuniones periodo inicial US\$ 28.200

9.3 Presupuesto Plan de Marketing

El plan de marketing, busca dar lineamientos para lograr llegar a los clientes, dar a conocer los servicios de CLEVER-GLOBAL en el mercado mexicano y mostrar la experiencia que ha tenido la compañía en otros mercados, esto con el fin de lograr un posicionamiento como proveedor global de servicios locales de tecnología.

A continuación, en la tabla 22, se presentan los costos asociados a las actividades de marketing.

Tabla 22: Tabla de costo en Marketing

| Plan de Marketing | Medio | Costo Asociado (US\$) | Costo etapa inicial (US\$) | Costo anual (US\$) |
|--------------------------|--|------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|
| Marketing digital | Folletos | | 2000 | 2000 |
| Publicidad | Publicidad en revistas tecnológicas y/o industriales | 4.500/mes | 27000 | 18000 |

| | | | | |
|---------------------|----------------------------------|-----------|--------|--------|
| Relaciones públicas | Seminarios, ferias, conferencias | 7000 c/u | 14000 | 14000 |
| Marketing digital | Publicidad web y redes sociales | 200/anual | 200 | 200 |
| Total | | | 43.200 | 34.200 |

De acuerdo a los valores estimados para el plan de marketing, inicialmente la inversión asciende a US\$43.200 y anualmente se deben invertir aproximadamente US\$ 34.200

9.4 Evaluación Económica

9.4.1 Supuestos

Para realizar los cálculos asociados a los ingresos operacionales se asumirá que CLEVER-GLOBAL abrirá su oficina en ciudad de México una vez concretado al menos un contrato con un cliente, por plazo mínimo de un año de manera tal de mitigar los costos iniciales asociados.

Inicialmente, el incremento de las ventas anuales se estiman que estarán en torno al 2,5% mediante la concreción de nuevos contratos con nuevos clientes, esto considerando que según el fondo monetario internacional se prevé un escenario de crecimiento lento para los próximos años, principalmente por la baja de los precios en el petróleo y materias primas.

Finalmente, los ingresos y costos serán ajustados según el IPC promedio mexicano entre los años 2011 al 2015 de un 3,6% según datos del banco mundial 2016.

9.4.2 Inversión Inicial

La inversión inicial según las consideraciones expuestas anteriormente se pueden apreciar en la tabla 23. Donde el ítem tramites de apertura de la oficina se estima en un 5% del monto total inicial.

Tabla 23: Inversiones Iniciales

| Concepto de Inversión | Monto (US\$) |
|--------------------------------|--------------|
| Recursos humanos etapa inicial | 48.478 |
| Apertura oficina | 17.539 |
| Reuniones de negocio | 28.200 |
| Plan de Marketing | 43.200 |
| Trámites de apertura | 6.871 |
| Total | 144.288 |

9.4.3 Flujo de caja

A continuación, en la tabla 24, se presentan los montos asociados a las estimaciones del flujo de caja y del estado de resultado de la compañía en un horizonte de 5 años. En el anexo C se muestra en detalle el cálculo asociado a este flujo.

Tabla 24: Estado de Resultado y Flujo de Caja

| Flujo de Caja | | | | | | |
|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Flujo de caja US\$ | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos operacionales | 0 | 283.242 | 290.323 | 297.581 | 305.021 | 312.646 |
| Costo de Venta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Margen de contribución | 0 | 283.242 | 290.323 | 297.581 | 305.021 | 312.646 |
| Costos Fijos | 0 | -203.184 | -218.865 | -234.677 | -238.627 | -242.719 |
| EBITDA | 0 | 80.058 | 71.458 | 62.904 | 66.393 | 69.927 |
| EBITDA % | 0 | 28% | 25% | 21% | 22% | 22% |
| Depreciación | 0 | -2.987 | -2.987 | -2.987 | -2.987 | -2.987 |
| Utilidad Bruta | 0 | 77.071 | 68.471 | 59.917 | 63.406 | 66.940 |
| Impuesto (16%) | 0 | 12.331 | 10.955 | 9.587 | 10.145 | 10.710 |
| Utilidad Neta | 0 | 64.739 | 57.516 | 50.330 | 53.261 | 56.229 |
| Utilidad Neta% | 0 | 23% | 20% | 17% | 17% | 18% |
| Depreciación | 0 | 2.987 | 2.987 | 2.987 | 2.987 | 2.987 |
| Inversiones | -144.288 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Sucursal comercial</i> | 17.539 | | | | | |
| <i>Reuniones de negocio</i> | 28.200 | | | | | |
| <i>Plan de marketing</i> | 43.200 | | | | | |
| <i>Tramites de apertura</i> | 6.871 | | | | | |
| Capital de trabajo | 100.000 | 16.995 | 17.419 | 17.855 | 18.301 | 18.759 |
| Flujo de caja neto | -144.288 | 84.721 | 77.922 | 71.172 | 74.550 | 77.975 |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|----------|---------|--------|--------|---------|---------|
| Flujo de caja neto acumulado | -144.288 | -59.567 | 18.355 | 89.527 | 164.077 | 242.052 |
|-------------------------------------|----------|---------|--------|--------|---------|---------|

Considerando el flujo de caja, se tiene que a partir del segundo año de operaciones se tendrán valores positivos, por tanto se supone que la inversión podría ser recuperada al cuarto año de operación.

9.5 Evaluación Financiera

Para hacer la evaluación financiera de la compañía se utilizará el método de la rentabilidad, considerando el valor actual presente y la tasa Interna de retorno.

En el punto anterior se ha realizado el cálculo del flujo de caja en un horizonte de tiempo de 5 años. El crecimiento a partir de este punto se espera este entorno al 3% anual en un escenario más bien conservador.

Con los datos anteriores se puede calcular el valor terminal mediante la siguiente ecuación:

$$VT = FCN_5 * \frac{1 + g}{d + g}$$

Donde se tiene que:

FCN5: Flujo de Caja Neto al quinto año = 77.975 USD

g = tasa de crecimiento a perpetuidad = 3%

d = tasa de descuento = 10,65% (Anexo C).

De la expresión anterior se tiene que el VT = 588.382,8 USD

Ahora el valor presente neto terminal está determinado por:

$$VPN_T = \frac{VT}{(1 + d)^5}$$

Por tanto tenemos un Valor presente neto terminal, VPNT = 354.732,6

En la tabla 25 se aprecian los indicadores económicos del proyecto nueva filial en México.

Tabla 25: Indicadores Económicos Proyecto nueva filial México

| Indicador Económico | Valor |
|-------------------------------------|--------------|
| Horizonte de evaluación (Años) | 5 |
| Tasa de descuento (%) | 10,65 |
| Valor Terminal USD | 588.383 |
| VPN USD | 354.733 |
| VAN USD | 145.202 |
| TIR (%) | 46,6 |
| Inversión Inicial USD | 144.288 |
| Recuperación de la Inversión (Años) | 4 |

El cálculo para obtener la tasa de descuento se puede apreciar en el ANEXO C.

De los datos anteriores se concluye que el proyecto es rentable, debido a que existe un VAN positivo y una Tasa Interna de Retorno superior a la tasa de descuento del 10,65%, que sería la mínima renta que se espera y la inversión se recuperaría en 4 años.

9.6 Análisis de Riesgo

Para realizar el análisis de riesgo se recurrirá a revisar la sensibilidad del proyecto, si varían las principales variables de ingresos operacionales, costos totales e inversión inicial, dejando las demás variables estáticas. Para lo anterior se consideraran dos escenarios, uno optimista y uno pesimista y se vuelven a calcular el VAN y la TIR considerando el mismo horizonte de análisis y la misma tasa de descuento del 10,65%.

9.6.1 Análisis de sensibilidad respecto la inversión inicial

En este análisis se considerarán dos escenarios: uno optimista y uno pesimista. El escenario optimista considera captar clientes en el menor tiempo posible, lo que permite tener ahorros en la cantidad de viajes de negocios para conseguir clientes.

Por otra parte, el escenario pesimista contempla situaciones adversas que pueden aparecer en la implementación de la oficina en México, problemas sociopolíticos por la relación con el presidente de los Estados Unidos, Donald Trump.

Para este caso, el escenario pesimista contempla un 15% más en la inversión inicial del proyecto y para el escenario optimista un 15% menos de inversión inicial, teniendo como base la inversión inicial estimada en el punto 9.4.2.

Tabla 26: Análisis de sensibilidad respecto la inversión inicial

| Indicadores Económicos | Escenario Pesimista (+15% Inv. Inicial) | Escenario base | Escenario Optimista (-15% Inv. Inicial) |
|-------------------------------------|--|-----------------------|--|
| Valor Terminal USD | 588.383 | 588.383 | 588.383 |
| VPN USD | 354.733 | 354.733 | 354.733 |
| VAN USD | 123.559 | 145.202 | 166.845 |
| TIR (%) | 37,85 | 46,6 | 58,07 |
| Inversión Inicial USD | 165931 | 144.288 | 122.645 |
| Recuperación de la Inversión (Años) | 5 | 4 | 4 |
| Sensibilidad del VAN (%) | -14,9 | | +14,9 |
| Sensibilidad de la TIR (%) | -18,7 | | +24,6 |

De acuerdo a los datos arrojados, en la tabla 26, por el análisis de sensibilidad respecto la inversión inicial, se puede ver que el proyecto en el caso pesimista aun sigue siendo rentable, porque el VAN es positivo y la TIR es superior a la tasa de descuento, aunque en este escenario la inversión se recupera al quinto año.

Por su parte, el escenario optimista presenta una mejora tanto en el VAN con un 14,9% superior al caso base y la TIR aumenta significativamente también en un 24,6%, manteniendo en 4 los años para la recuperación de la inversión inicial.

9.6.2 Análisis de sensibilidad respecto los ingresos operacionales

Para este análisis, el escenario pesimista contempla un 15% menos en los ingresos operacionales por año y para el escenario optimista un 15% más de ingresos operacionales por año, teniendo como base los ingresos operacionales estimados en el punto 9.4.1.

Tabla 27: Análisis de sensibilidad respecto los ingresos operacionales

| Indicadores Económicos | Escenario Pesimista | Escenario base | Escenario Optimista |
|-------------------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------------|
|-------------------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------------|

| | (-15% Ing. Operacionales) | | (+15% Ing. Operacionales) |
|-------------------------------------|----------------------------------|---------|----------------------------------|
| Valor Terminal USD | 269.897 | 588.383 | 906.870 |
| VPN USD | 162.720 | 354.733 | 546.749 |
| VAN USD | -3.937 | 145.202 | 294.341 |
| TIR (%) | 9,5 | 46,6 | 77,84 |
| Inversión Inicial USD | 144.288 | 144.288 | 144.288 |
| Recuperación de la Inversión (Años) | Superior a 5 | 4 | 3 |
| Sensibilidad del VAN (%) | -102,7 | | +102,7 |
| Sensibilidad de la TIR (%) | -79,6 | | +67 |

Como se puede ver en la tabla 27, respecto al análisis de sensibilidad con variación en los ingresos operacionales se tiene que en el caso pesimista el proyecto ya no es rentable porque el VAN es negativo y la TIR es menor a la tasa de descuento.

Por su parte el escenario optimista, la situación es transversalmente opuesta, con un VAN 102,7% superior al caso base y una TIR un 67% superior, además que la inversión se recupera al 3 años de operación.

9.6.3 Análisis de sensibilidad puntos críticos

Para este análisis, se consideran las variaciones porcentuales de la inversión inicial, los ingresos operacionales y los costos fijos, donde el VAN se hace 0.

En la siguiente tabla se pueden observar los valores obtenidos de los cálculos realizados.

Tabla 28: Análisis de puntos críticos

| Variable | % Porcentual |
|------------------------|-----------------------------------|
| Inversión inicial | +100,63 (Con un valor de 289.490) |
| Ingresos operacionales | -14,6% en promedio |
| Costos fijos | +20,55% en promedio |

Del análisis de la tabla 28, se puede apreciar que si la inversión inicial aumenta por sobre el doble o si los ingresos operacionales disminuyen en promedio más de un 14,6% o si los costos fijos aumentan en promedio más de un 20,55%, la inversión en una nueva filial en el mercado mexicano, deja de ser rentable, pues el VAN se torna negativo.

10 CONCLUSIONES

La tecnología en los últimos tiempos se presenta como una gran alternativa para mejorar la productividad y competitividad de las empresas, debido a esto, es que la empresa CLEVER-GLOBAL ha sabido aprovechar esta oportunidad en el mercado posicionándose internacionalmente como un proveedor de servicios global, atendiendo las necesidades particulares en los mercados donde está presente.

Debido a esta necesidad creciente de utilizar la tecnología para mejorar los procesos y optimizar la producción, principalmente en el mercado latinoamericano, es que la expansión a México aparece como una oportunidad de negocio real, reafirmado por anuncios del gobierno que fomentan esta práctica.

CLEVER-GLOBAL es consciente de las oportunidades que le presenta el negocio tecnológico, es por ello que tiene como parte de su estrategia corporativa mejorar el posicionamiento internacional de la compañía, de manera tal que por una parte pretende aumentar el volumen de sus ventas y por otro lado afianzarse como un partner estratégico internacional para los clientes con los que opera globalmente.

Por intermedio del análisis de variables propias para realizar negocios en los países, el análisis de indicadores macroeconómicos de los países latinos y de la experiencia de los country managers en los países donde ya está operando CLEVER-GLOBAL, en el mercado latino se determino que en este momento el país que se presenta con mejor perspectiva es el mercado mexicano.

Para dar soporte a esta elección, se realizó un análisis más detallado del mercado mexicano y se constató que es una economía de alto potencial, en primer lugar por su volumen de mercado y en segundo lugar porque se trata de un país que ha desarrollado un crecimiento importante,

abierto a la economía mundial y que fomenta la inversión extranjera en los diferentes sectores productivos.

Por otra parte, México en el mercado latino se encuentra dentro de las economías que goza de mejor salud, es parte del selecto grupo de países para la colaboración y el desarrollo OCDE y mantiene buena estabilidad social, política, económica, medioambiental, legal y tecnológica.

Sin embargo, la economía mexicana no está exenta de problemas y dentro de los aspectos negativos está el alto índice de corrupción que afecta a este país; por tanto, es en este ámbito donde la empresa debe tener especial cuidado y estar alerta a los desafíos que esto pueda presentar.

De acuerdo al análisis de Hofstede desarrollado, los países de España y México presentan bastantes similitudes, por lo cual se espera que culturalmente no existan mayores inconvenientes. Sin embargo, México es una sociedad más masculina que España y más indulgente, por lo tanto, estas diferencias se deben tener en cuenta al momento de estrechar relaciones.

Respecto de la demanda en el mercado mexicano, existe un buen potencial de crecimiento, fomentado principalmente por los proyectos de desarrollo de infraestructura, energético e industrial que está llevando a cabo el gobierno, que pone especial énfasis en mejorar la competitividad de la economía a través de la tecnología.

A partir del análisis de la oferta, se aprecia que a nivel global son pocas las empresas que ofrecen software como servicio en la gestión de personas y empresas; y en el mercado mexicano la tendencia no es la excepción, por tanto, existe una buena oportunidad para la compañía para posicionarse en este mercado con sus servicios innovadores.

CLEVER-GLOBAL es una empresa que ya ha experimentado la internacionalización de sus servicios y tiene presencia en varios países latinoamericanos. De dicha experiencia es que la empresa debe sacar ventajas para replicar las buenas prácticas desarrolladas en los otros países

y evitar los errores pasados, para ello debe mantener comunicación fluida entre los agentes de los distintos países.

Con respecto a la definición de la estrategia de entrada al mercado mexicano, se determinó que la mejor alternativa es abrir una nueva filial en el país, principalmente debido a que a través de esta alternativa la empresa puede potenciar su marca a nivel internacional sin perder el control de las operaciones también, mitigar los efectos que pueda tener la corrupción presente en el país y de esa manera poder operar de manera física cerca de sus potenciales clientes que valoran la relación con agentes al interior del país.

A través del análisis de la aplicación que dispone el gobierno para la instalación de las empresas en las distintas ciudades mexicanas, se determinó que la ciudad que presenta mejores condiciones de acuerdo a las necesidades de una empresa como CLEVER-GLOBAL es la capital, Ciudad de México, con un población superior a los 20 millones de habitantes y que posee todas las condiciones de una metrópoli en términos de calidad de vida.

Del análisis de los indicadores económicos del proyecto de crear una nueva filial en México se determinó que el proyecto es rentable, debido a que existe un VAN positivo y una TIR por encima de la tasa de descuento del 10,65%, que sería la mínima renta que se espera y la inversión se recuperaría en 4 años.

Del análisis de sensibilidad se pudo apreciar que el proyecto de una nueva filial en México dejaría de ser rentable si se invierte más de un 100% de lo estimado o si los ingresos operacionales en promedio están bajo un 14,6% de lo estimado inicialmente o si los costos fijos aumentan más de un 20,55% de lo estimado.

En resumen, el mercado mexicano es una economía con un potencial real para el negocio desarrollado por CLEVER-GLOBAL y se presenta además como una puerta de entrada al mercado norteamericano, que podría eventualmente ser el siguiente paso para la compañía, en el mediano plazo. La principal ventaja de la empresa en este momento es su experiencia internacional y es en base a ella que debe establecer los cimientos de esta nueva incursión

internacional para lograr su éxito, considerando los aspectos particulares de la cultura de este país expuestos en los análisis de este documento.

11 BIBLIOGRAFIA

- Banco Mundial, Indicadores Macroeconómicos 2015. Retrieved from <http://www.bancomundial.org/es/country/mexico>
- Barney, J. B., & Clark, D. N. Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage. Oxford: Oxford University Press. USA, 2007.
- Brealey, R., Myers, S., & Marcus, A. J. Principios de dirección financiera. McGraw-Hill, 1ª Edición Interamericana de España, 1996.
- Chapman, A. Análisis FODA y análisis PEST 2004. Retrieved from <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- Doing Business, 2016. Doing Business: Measuring Business Regulations. Retrieved from The World Bank: <http://www.doingbusiness.org>
- Dowling, P. International business. 1st ed. North Ryde, N.S.W.: McGraw-Hill, Sydney, Australia. 2009.
- Gobierno Mexicano, México digital 2016. Retrieved from <http://www.gob.mx/mexicodigital/>
- Gobierno Mexicano, Informe energías renovables 2015. Retrieved from http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/118995/Informe_Renovables_2015_2.pdf
- Gobierno Mexicano, Acuerdos y tratados comerciales de México 2016. Retrieved from http://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/1883/Cuadro_de_Acuerdos_y_Tratados_Comerciales_de_Mexico.pdf

- HOFSTEDE, Análisis de Hofstede España 2016. Retrieved from <https://geert-hofstede.com/spain.html>
- HOFSTEDE, Análisis de Hofstede México 2016. Retrieved from <https://geert-hofstede.com/mexico.html>
- ICEX, Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior 2016. Retrieved from <http://www.icex.es/>
- INEGI. Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía, México. 2016. Retrieved from <http://www.inegi.org.mx/>

Latin Trade. Latin Business Index 2015. Retrieved from <http://latintrade.com/market-intelligence-2/indices/latin-business-index/>

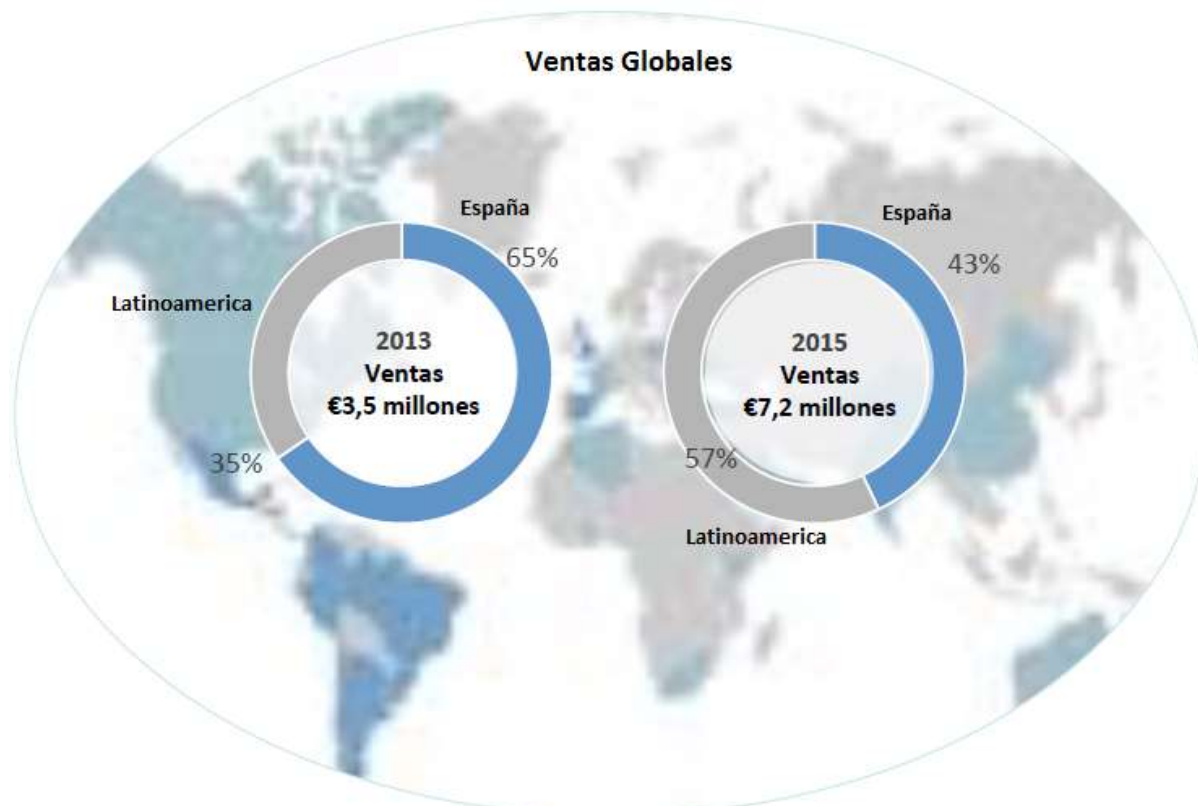
- Mason, C., & Stark, M. What do investors look for in a business plan? A comparison of the investment criteria of bankers, venture capitalists and business angels. *International Small Business Journal*, 22(3), 227-248. 2004.
- OCDE. Organización para la cooperación del Desarrollo, 2016. Retrieved from <http://www.oecd.org/>
- OCDE. Perspectivas de la OCDE sobre la economía digital, 2015. Retrieved from http://www.oecd.org/sti/ieconomy/DigitalEconomyOutlook2015_SP_WEB.pdf
- Porter, M. *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77. 2008.
- ProMéxico. Gobierno de México, México, 2016. Retrieved from www.promexico.gob.mx/

- ProMexico. Diagnostico Sectorial, 2015. Retrieved from <http://www.promexico.mx/documentos/diagnosticos-sectoriales/tic.pdf>
- Ramírez, Vania. Tesis para optar el grado de magister en gestión para la globalización: “*Plan de internacionalización de una empresa de consultoría hacia Latinoamérica*”. Universidad de Chile, Chile, 2015.
- Robinson, María. Tesis para optar el grado de magister en gestión para la globalización: “*Plan de internacionalización de una empresa de servicios de logística de transporte de carga y pasajeros Colombia y Perú*”. Universidad de Chile, Chile, 2016.
- Solberg, C. A. *A Framework for Strategy Development in Globalizing Markets*. Journal of International Marketing, 5(1), 9-30. American Marketing Association, USA, 1997.
- Villarreal Larrinaga, Oskar. La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. Departamento de Economía Financiera II. UPV/EHU, España, 2005.
- Transparency International. The global coalition against corruption, 2014 Retrieved from Corruption Perceptions Index: <http://www.transparency.org/whatwedo/publication/cpi2014>
- World Economic Forum. *The Global Competitiveness Report*. International Institution, 2016. Retrieved from <http://www.weforum.org/>
- World Economic Forum. *What are the biggest growth drivers in the tech industry?*. International Institution, 2016. Retrieved from <https://www.weforum.org/agenda/2015/08/what-are-the-biggest-growth-drivers-in-the-tech-industry>

12 ANEXOS

ANEXO A: Volumen de Ventas de la Compañía

1. Ventas de la compañía a nivel global 2013 vs 2015



2. Importe individual de los países sobre el consolidado 2015



ANEXO B: Cuentas anuales consolidadas e individuales auditadas de CLEVER-GLOBAL de los ejercicios 2014 y 2015.

CLEVER GLOBAL, S.A.

BALANCE DE SITUACION CONSOLIDADO AL 31/12/2015

| ACTIVO | SITUACION FINANCIERA | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|-------------------------|---------------------|---------------------|
| A) ACTIVO NO CORRIENTE | | 4.081.011,02 | 3.193.221,74 |
| I. Inmovilizado intangible | 11 | 2.092.537,82 | 1.948.793,39 |
| 1. Fondo de comercio de consolidación | | 0,00 | 0,00 |
| 2. Investigación | | 0,00 | 0,00 |
| 3. Otro inmovilizado intangible | | 2.092.537,82 | 1.948.793,39 |
| II. Inmovilizado material | 10 | 711.310,12 | 684.996,69 |
| 1. Terrenos y construcciones | | 621.844,01 | 629.680,25 |
| 2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material | | 89.466,11 | 55.316,44 |
| 3. Inmovilizado en curso y anticipos | | 0,00 | 0,00 |
| III. Inversiones inmobiliarias | | 0,00 | 0,00 |
| IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo | | 600.000,00 | 0,00 |
| 1. Participaciones puestas en equivalencia | | 0,00 | 0,00 |
| 2. Créditos a sociedades puestas en equivalencia | | 0,00 | 0,00 |
| 3. Otros activos financieros | | 0,00 | 0,00 |
| 4. Otras inversiones | | 600.000,00 | 0,00 |
| V. Inversiones financieras a largo plazo | 13 | 16.725,24 | 21.008,03 |
| VI. Activos por impuesto diferido | | 660.437,84 | 538.423,63 |
| VII. Deudores comerciales no corrientes | | 0,00 | 0,00 |
| B) ACTIVO CORRIENTE | | 3.455.085,36 | 2.817.841,93 |
| I. Activos no corrientes mantenidos para la venta | | 0,00 | 0,00 |
| II. Existencias | 14 | 11.055,05 | 901,29 |
| III. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar | 13 | 2.383.857,59 | 1.636.916,48 |
| 1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios | | 2.197.206,91 | 1.449.533,47 |
| a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo | | 2.197.206,91 | 1.449.533,47 |
| 2. Sociedades puestas en equivalencia | | 0,00 | 0,00 |
| 3. Activos por impuesto corriente | | 0,00 | 0,00 |
| 4. Otros deudores | | 186.650,68 | 187.383,01 |
| IV. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo | 13 | 122.000,00 | 640.139,93 |
| 1. Créditos a sociedades puestas en equivalencia | | 0,00 | 0,00 |
| 2. Otros activos financieros | | 122.000,00 | 640.139,93 |
| 3. Otras inversiones | | 0,00 | 0,00 |
| V. Inversiones financieras a corto plazo | 13 | 265.867,45 | 290.247,67 |
| VI. Periodificaciones a corto plazo | | 0,00 | 0,00 |
| VII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes | | 672.305,27 | 249.636,56 |
| TOTAL ACTIVO (A + B) | | 7.536.096,38 | 6.011.063,67 |

CLEVER GLOBAL, S.A.

BALANCE DE SITUACION CONSOLIDADO AL 31/12/2015

| PATRIMONIO NETO Y PASIVO | | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|----|---------------------|---------------------|
| A) PATRIMONIO NETO | | 3.313.933,05 | 1.140.745,71 |
| A-1) Fondos propios | | 3.175.277,93 | 837.085,25 |
| I. Capital | | 127.224,00 | 100.506,00 |
| 1. Capital escriturado | | 127.224,00 | 100.506,00 |
| 2. (Capital no exigido) | | 0,00 | 0,00 |
| II. Prima de emisión | | 1.565.782,00 | 92.500,00 |
| III. Reservas | 13 | 669.934,05 | 335.389,54 |
| IV. (Acciones y participaciones de la sociedad dominante) | | 0,00 | 0,00 |
| V. Otras aportaciones de socios | | 0,00 | 0,00 |
| VI. Resultado del ejercicio atribuido a la sociedad dominante | | 812.337,88 | 308.689,71 |
| VII. (Dividendo a cuenta) | | 0,00 | 0,00 |
| VIII. Otros instrumentos de patrimonio neto | | 0,00 | 0,00 |
| A-2) Ajustes por cambios de valor | | (109.574,22) | (23.169,48) |
| I. Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta | | 0,00 | 0,00 |
| II. Diferencia de conversión | 15 | (109.574,22) | (23.169,48) |
| III. Otros ajustes por cambios de valor | | 0,00 | 0,00 |
| A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos | 22 | 235.950,73 | 320.366,63 |
| A-4) Socios externos | 7 | 12.278,61 | 6.463,11 |
| B) PASIVO NO CORRIENTE | | 1.927.446,57 | 2.671.819,91 |
| I. Provisiones a largo plazo | | 0,00 | 68.182,34 |
| II. Deudas a largo plazo | 18 | 1.811.065,89 | 1.770.673,40 |
| 1. Obligaciones y otros valores negociables | | 0,00 | 0,00 |
| 2. Deudas con entidades de crédito | | 868.211,31 | 746.326,57 |
| 3. Acreedores por arrendamiento financiero | | 0,00 | 0,00 |
| 4. Otros pasivos financieros | | 942.854,58 | 1.024.346,83 |
| III. Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 1. Deudas con sociedades puestas en equivalencia | | 0,00 | 0,00 |
| 2. Otras deudas | | 0,00 | 0,00 |
| IV. Pasivos por impuesto diferido | | 78.650,07 | 106.788,86 |
| V. Periodificaciones a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| VI. Acreedores comerciales no corrientes | | 37.730,61 | 726.175,31 |
| VII. Deuda con características especiales a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| C) PASIVO CORRIENTE | | 2.294.716,76 | 2.198.498,05 |
| I. Pasivos vinculados con activos no corrientes mant. para la venta | | 0,00 | 0,00 |
| II. Provisiones a corto plazo | | 107.363,09 | 79.436,80 |
| III. Deudas a corto plazo | 18 | 1.284.572,85 | 1.213.991,68 |
| 1. Obligaciones y otros valores negociables | | 0,00 | 0,00 |
| 2. Deudas con entidades de crédito | | 1.126.038,83 | 1.060.161,30 |
| 3. Acreedores por arrendamiento financiero | | 0,00 | 0,00 |
| 4. Otros pasivos financieros | | 158.534,02 | 153.830,38 |
| IV. Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo | | 0,00 | 489,64 |
| 1. Deudas con sociedades puestas en equivalencia | | 0,00 | 0,00 |
| 2. Otras deudas | | 0,00 | 489,64 |
| V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar | 13 | 902.780,82 | 904.579,93 |
| 1. Proveedores | | 0,00 | 0,00 |
| a) Proveedores a largo plazo | | 0,00 | 0,00 |
| b) Proveedores a corto plazo | | 0,00 | 0,00 |
| 2. Proveedores, sociedades puestas en equivalencia | | 0,00 | 0,00 |
| 3. Pasivos por impuesto corriente | | 0,00 | 0,00 |
| 4. Otros acreedores | | 902.780,82 | 904.579,93 |
| VI. Periodificaciones a corto plazo | | 0,00 | 0,00 |
| VII. Deuda con características especiales a corto plazo | | 0,00 | 0,00 |
| TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A + B + C) | | 7.536.096,38 | 6.011.063,67 |

CLEVER GLOBAL, S.A.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS CONSOLIDADA AL 31/12/2015

| | RESERVA | (Debe) Haber | |
|---|-----------|---------------------|---------------------|
| | | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
| A) OPERACIONES CONTINUADAS | | | |
| 1. Importe neto de la cifra de negocios | | 7.230.236,08 | 4.273.335,80 |
| a) Ventas | | 0,00 | 0,00 |
| b) Prestaciones de servicios | | 7.230.236,08 | 4.273.335,80 |
| 2. Variación existencias de prod. Term. y en curso de fabric. | | 0,00 | 0,00 |
| 3. Trabajos realizados por el grupo para su activo | | 482.432,83 | 447.738,02 |
| 4. Aprovisionamientos | | (372.378,57) | (298.974,43) |
| a) Consumo de mercaderías | | 0,00 | 0,00 |
| b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles | 17 | (308.219,89) | (189.851,73) |
| c) Trabajos realizados por otras empresas | | (64.158,68) | (109.122,70) |
| d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos | | 0,00 | 0,00 |
| 5. Otros ingresos de explotación | | 0,00 | 0,00 |
| a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente | | 0,00 | 0,00 |
| b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio | | 0,00 | 0,00 |
| 6. Gastos de personal | | (3.896.390,88) | (2.597.083,99) |
| a) Sueldos, salarios y asimilados | | (3.347.577,02) | (2.152.924,57) |
| b) Cargas sociales | 17 | (548.813,86) | (444.159,42) |
| c) Provisiones | | 0,00 | 0,00 |
| 7. Otros gastos de explotación | | (1.964.871,54) | (1.069.959,36) |
| a) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales | | (235.138,78) | 0,00 |
| b) Otros gastos de gestión corriente | | (1.729.732,76) | (1.069.959,36) |
| 8. Amortización del inmovilizado | | (370.195,55) | (389.967,17) |
| 9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras | | 77.159,28 | 86.471,74 |
| 10. Excesos de provisiones | | 77.341,41 | 0,00 |
| 11. Deterioro y resultado por enajenaciones del Inmovilizado | | 0,00 | 0,00 |
| a) Deterioro y pérdidas | | 0,00 | 0,00 |
| b) Resultados por enajenaciones y otras | | 0,00 | 0,00 |
| 12. Resultado por la pérdida de control de participaciones consolidadas | | 0,00 | 0,00 |
| a) Resultado por la pérdida de control de una dependiente | | 0,00 | 0,00 |
| b) Resultado atribuido a la participación retenida | | 0,00 | 0,00 |
| 13. Diferencia negativa en combinaciones de negocios | | 0,00 | 0,00 |
| 14. Otros resultados | 17 | (92.130,22) | 20.797,11 |
| A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13+14) | | 1.171.199,84 | 472.357,72 |
| 15. Ingresos financieros | | 37.439,71 | 50.639,08 |
| a) De participaciones en instrumentos de patrimonio | | 0,00 | 0,00 |
| b) De valores negociables y otros instrumentos financieros | | 2.044,10 | 9.247,77 |
| c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero | | 35.395,61 | 41.391,31 |
| 16. Gastos financieros | | (257.014,09) | (219.724,08) |
| 17. Variación de valor razonable en instrumentos financiero | | 0,00 | 35.875,07 |
| a) Cartera de negociación y otras | | 0,00 | 35.875,07 |
| b) Imputación al resultado del ej. por activos financ. disp. para la venta | | 0,00 | 0,00 |
| 18. Diferencias de cambio | | (4.025,99) | 160,07 |
| a) Imputación al resultado del ejercicio de la diferencia de conversión | | 0,00 | 0,00 |
| b) Otras diferencias de cambio | | (4.025,99) | 160,07 |
| 19. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros | | 0,00 | (3.573,66) |
| a) Deterioros y pérdidas | | 0,00 | 0,00 |
| b) Resultados por enajenaciones y otras | | 0,00 | (3.573,66) |
| 20. Otros ingresos y gastos de carácter financiero | | 0,00 | 0,00 |
| a) Incorporación al activo de gastos financieros | | 0,00 | 0,00 |
| b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores | | 0,00 | 0,00 |
| c) Resto de ingresos y gastos | | 0,00 | 0,00 |
| A.2) RESULTADO FINANCIERO (15+16 +17+18+19+20) | | (223.600,37) | (136.823,52) |
| 21. Participación en beneficios (pérdidas) de soc.puestas en equiv. | | 0,00 | 0,00 |
| 22. Deterioro y result.por pérdida de influen de particip.puestas en equivalencia | | 0,00 | 0,00 |
| 23. Diferencia negativa de consolid.de soc.puestas en equivalencia | | 0,00 | 0,00 |
| A.3) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS (A.1 + A.2 +21+22+23) | | 947.599,47 | 335.534,20 |
| 24. Impuestos sobre beneficios | | (131.613,85) | (25.356,93) |
| A.4) RESULTADO DEL EJERC. PROCED. DE OP. CONTINUADAS (A.3 + 24) | | 815.985,52 | 310.177,27 |
| B) OPERACIONES INTERRUMPIDAS | | | |
| 25. Resultado del ejerc. Proced. de operac. Interrump.neto de impuestos | | 0,00 | 0,00 |
| A.5) RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO (A.4 + 25) | 17 | 815.985,52 | 310.177,27 |
| Resultado atribuido a la sociedad dominante | | 812.337,88 | 308.689,71 |
| Resultado atribuido a socios externos | | 3.647,64 | 1.487,56 |

CLEVER GLOBAL, S.A.

**ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO CONSOLIDADO
CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

**A) ESTADO DE INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS CONSOLIDADO CORRESPONDIENTE AL
EJERCICIO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015**

| | Notas en la Memoria | 2015 | 2014 |
|---|---------------------|--------------------|--------------------|
| A) Resultado consolidado del ejercicio | | 815.985,52 | 310.177,27 |
| Ingresos y gastos imputados directamente al patrimonio neto | | | |
| I. Por valoración instrumentos financieros. | | 0,00 | 8.356,67 |
| 1. Activos financieros disponibles para la venta. | | 0,00 | 8.356,67 |
| 2. Otros ingresos/gastos. | | | |
| III. Subvenciones, donaciones y legados recibidos. | | 0,00 | 46.867,36 |
| V. Diferencia de conversión. | | -86.404,74 | -4.048,45 |
| VII. Efecto impositivo. | | 0,00 | -13.806,01 |
| B) Total ingresos y gastos imputados directamente en el patrimonio neto consolidado (I+II+III+IV+V+VI+VII) | | -86.404,74 | 37.369,57 |
| | | | |
| X. Subvenciones, donaciones y legados recibidos. | | -112.554,90 | -127.863,05 |
| XIII. Efecto impositivo. | | 28.138,80 | 31.965,81 |
| C) Total transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias consolidada (VIII+IX+X+XI+XII+XIII) | | -84.416,10 | -95.897,24 |
| TOTAL DE INGRESOS Y GASTOS CONSOLIDADOS RECONOCIDOS (A + B + C) | | 645.164,68 | 251.649,60 |

CLEVER GLOBAL, S.A.

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADO CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

Uds: Euros

| | Notas de la Memoria | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|---|---------------------|----------------------|--------------------|
| A) Flujos de Efectivo de las Actividades de Explotación | | | |
| 1. Resultado del ejercicio antes de impuestos. | 16 | 947.599,47 | 335.534,20 |
| 2. Ajustes al resultado. | | 675.823,71 | 440.610,40 |
| a) Amortización del inmovilizado (+) | 10, 11 | 370.198,55 | 389.967,17 |
| b) Correcciones valorativas por deterioro (+/-) | | 232.360,99 | 0,00 |
| c) Variación de provisiones (+/-) | | -77.341,41 | 0,00 |
| d) Imputación de subvenciones (-) | 22 | -112.554,89 | -127.863,05 |
| e) Resultado por bajas y enajenaciones del inmovilizado (+/-) | | 0,00 | 0,00 |
| f) Resultado por bajas y enajenaciones de instrumentos financieros (+/-) | | 0,00 | 3.573,66 |
| g) Ingresos financieros (-) | | -2.044,10 | -10.281,91 |
| h) Gastos financieros (+) | | 257.014,09 | 220.758,22 |
| i) Diferencias de cambio (+/-) | | 8.190,48 | -160,07 |
| j) Variación del valor razonable en instrumentos financieros (+/-) | | 0,00 | -35.675,07 |
| k) Otros ingresos y gastos (-/+) | | 0,00 | 291,45 |
| l) Participación en beneficios (pérdidas) de sociedades puestas en equiaval neto de div (-/+) | | | |
| 3. Cambios en el capital corriente | | -1.763.706,67 | -201.953,84 |
| a) Existencias (+/-) | 14 | -10.153,75 | 475,30 |
| b) Deudores y otras cuentas a cobrar (+/-) | 13 | -992.062,23 | -158.371,50 |
| c) Otros activos corrientes (+/-) | | -81.895,65 | -160.796,64 |
| d) Acreedores y otras cuentas a pagar (+/-) | 13 | -1.799,11 | 110.594,95 |
| e) Otros pasivos corrientes (+/-) | | 648,78 | 6.144,05 |
| f) Otros activos y pasivos no corrientes (+/-) | | -688.444,70 | 0,00 |
| 4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación. | | -471.814,23 | -259.476,59 |
| a) Pagos de intereses (-) | | -257.014,09 | -266.817,63 |
| b) Cobros de dividendos (+) | | 0,00 | 0,00 |
| c) Cobros de intereses (+) | | 2.044,10 | 10.281,91 |
| d) Cobros / (pagos) por impuesto sobre beneficios (+/-) | | -253.929,60 | -2.940,87 |
| e) Otros pagos (cobros) (+/-) | | 37.085,36 | 0,00 |
| 5. Flujos de efectivo de las actividades de explotación (+/-1 +/-2 +/-3 +/-4) | | -612.097,72 | 314.714,17 |
| B) Flujos de efectivo de las actividades de inversión | | | |
| 6. Pagos por inversiones (-) | | -581.710,64 | -474.746,95 |
| a) Sociedades del grupo, neto de efectivo en sociedades consolidadas | | 0,00 | 0,00 |
| b) Sociedades multigrupo, neto de efectivo en sociedades consolidadas | | | 0,00 |
| c) Sociedades asociadas | | | 0,00 |
| d) Inmovilizado intangible. | 11 | -484.682,83 | -448.560,48 |
| e) Inmovilizado material. | 10 | -59.049,05 | -19.733,96 |
| f) Inversiones inmobiliarias. | | 0,00 | 0,00 |
| g) Otros activos financieros. | 13 | -37.978,76 | -6.452,51 |
| h) Activos no corrientes mantenidos para la venta. | | 0,00 | 0,00 |
| i) Unidad de negocio. | | 0,00 | 0,00 |
| j) Otros activos. | | 0,00 | 0,00 |

CLEVER GLOBAL, S.A.

ESTADO DE FLUJOS DE EFECTIVO CONSOLIDADO CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2015

Uds: Euros

| | Notas de la Memoria | 31/12/2015 | 31/12/2014 |
|--|---------------------|---------------------|--------------------|
| 7. Cobros por desinversiones (+) | | 65.822,71 | 40.920,27 |
| a) Sociedades del grupo, neto de efectivo en sociedades consolidadas | | 0,00 | 0,00 |
| b) Sociedades multigrupo, neto de efectivo en sociedades consolidadas | | | 0,00 |
| c) Sociedades asociadas | | | 0,00 |
| d) Inmovilizado intangible. | | 0,00 | 0,00 |
| e) Inmovilizado material. | | 0,00 | 10.000,00 |
| f) Inversiones inmobiliarias. | | 0,00 | 0,00 |
| g) Otros activos financieros. | 13 | 65.822,71 | 30.920,27 |
| h) Activos no corrientes mantenidos para la venta. | | 0,00 | 0,00 |
| i) Unidad de negocio. | | 0,00 | 0,00 |
| j) Otros activos. | | 0,00 | 0,00 |
| 8. Flujos de efectivo de las actividades de inversión (7-6) | | -515.887,93 | -433.826,68 |
| C) Flujos de efectivo de las actividades de financiación. | | | |
| 9. Cobros y pagos por instrumentos de patrimonio. | | 1.500.000,00 | 0,00 |
| a) Emisión de instrumentos de patrimonio (+) | 13.2 | 1.500.000,00 | 0,00 |
| b) Amortización de instrumentos de patrimonio (-) | | 0,00 | 0,00 |
| c) Adquisición de instrumentos de patrimonio propio (-) | | 0,00 | 0,00 |
| d) Enajenación de instrumentos de patrimonio propio (+) | | 0,00 | 0,00 |
| e) Adquisición de participaciones de socios externos (-) | | | 0,00 |
| f) Venta de participaciones a socios externos (+) | | | 0,00 |
| g) Subvenciones, donaciones y legados recibidos (+) | | 0,00 | 0,00 |
| 10. Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero. | | 110.973,66 | 264.397,17 |
| a) Emisión. | | 1.315.014,08 | 611.737,97 |
| 1. Obligaciones y otros valores negociables (+). | | 0,00 | 0,00 |
| 2. Deudas con entidades de crédito (+). | 13 | 1.310.310,44 | 607.944,99 |
| 3. Deudas con características especiales (+). | | 0,00 | 0,00 |
| 4. Otras deudas (+). | 22 | 4.703,64 | 3.792,98 |
| b) Devolución y amortización de | | -1.204.040,42 | -347.340,80 |
| 1. Obligaciones y otros valores negociables (-). | | 0,00 | 0,00 |
| 2. Deudas con entidades de crédito (-). | 13 | -1.122.548,17 | -250.815,78 |
| 3. Deudas con características especiales (-). | | 0,00 | 0,00 |
| 4. Otras deudas (-). | 22 | -81.492,25 | -96.525,02 |
| 11. Pagos por dividendos y remuneraciones de otros instrumentos de patrimonio. | | 0,00 | 0,00 |
| a) Dividendos (-) | | 0,00 | 0,00 |
| b) Remuneración de otros instrumentos de patrimonio (-). | | 0,00 | 0,00 |
| 12. Flujos de efectivo de las actividades de financiación (+/-9+/-10-11) | | 1.610.973,66 | 264.397,17 |
| D) Efecto de las variaciones de los tipos de cambio. | 15 | -60.319,30 | -3.105,71 |
| E) Aumento / disminución neta del efectivo o equivalentes (+/-A +/-B +/-C +/-D) | | 422.668,71 | 142.178,95 |
| Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio. | | 249.636,56 | 107.457,61 |
| Efectivo o equivalentes al final del ejercicio. | | 672.305,27 | 249.636,56 |

ANEXO C: Cálculos flujo de caja.

1. Estimación de costos fijos

- Costos asociados a la oficina comercial

| Costos fijos Oficina US\$ | | | | | | |
|----------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Gastos en México | US\$/Mes | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Arriendo de Oficina | 2.039 | 24.468 | 24.468 | 24.468 | 24.468 | 24.468 |
| Servicios básicos | 150 | 1.800 | 1.800 | 1.800 | 1.800 | 1.800 |
| Artículos de Oficina | 150 | 1.800 | 1.800 | 1.800 | 1.800 | 1.800 |
| Aseo y limpieza | 200 | 2.400 | 2.400 | 2.400 | 2.400 | 2.400 |
| Telefonía móvil | 100 | 1.200 | 1.200 | 1.200 | 1.200 | 1.200 |
| Total | 2.639 | 31.668 | 31.668 | 31.668 | 31.668 | 31.668 |
| Total Ajustado 3,6% IPC | | 32.808 | 33.989 | 35.213 | 36.480 | 37.794 |

- Costos asociados a viajes de negocios

Se estimará un viaje mensual asociado a un perfil gerencial para el seguimiento de la operación de la nueva filial en ciudad de México.

| Costos viajes a México US\$ | | | | | | |
|------------------------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Gastos en México | US\$/Mes | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Tickets aéreo | 1.200 | 14.400 | 14.400 | 14.400 | 14.400 | 14.400 |
| Hotel | 300 | 3.600 | 3.600 | 3.600 | 3.600 | 3.600 |
| Viatico | 200 | 2.400 | 2.400 | 2.400 | 2.400 | 2.400 |
| Total | 1.700 | 20.400 | 20.400 | 20.400 | 20.400 | 20.400 |
| Total Ajustado 3,6% IPC | | 21.134 | 21.895 | 22.683 | 23.500 | 24.346 |

- Costos asociados a plan de Marketing

| Plan de Marketing US\$ | | | | | | |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Gastos en México | US\$/Anual | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Marketing directo | 2.200 | 2.200 | 2.200 | 2.200 | 2.200 | 2.200 |
| Publicidad | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 | 18.000 |
| Relaciones Publicas | 14.000 | 14.000 | 14.000 | 14.000 | 14.000 | 14.000 |
| Total | 34.200 | 34.200 | 34.200 | 34.200 | 34.200 | 34.200 |
| Total Ajustado 3,6% IPC | | 35.431 | 36.707 | 38.028 | 39.397 | 40.815 |

- Costos asociados a salarios

Se estima que a partir del segundo año será necesario un nuevo perfil, profesional técnico y uno más al tercer año para responder al crecimiento esperado en la demanda de nuevos proyectos con nuevos clientes.

| Costos de personal US\$ | | | | | | |
|--------------------------------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Cargo | US\$/Mes | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Gerente | 5.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 | 60.000 |
| Ejecutivo de Venta | 1.413 | 16.956 | 16.956 | 16.956 | 16.956 | 16.956 |
| Administrativo | 1.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 | 12.000 |
| Profesional Técnico | 1.000 | 12.000 | 24.000 | 36.000 | 36.000 | 36.000 |
| Total sueldos | 8.413 | 100.956 | 112.956 | 124.956 | 124.956 | 124.956 |

2. Costos fijos Totales

| Costos fijos Totales US\$ | | | | | |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Gastos en México | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Oficina comercial | 32.808 | 33.989 | 35.213 | 36.480 | 37.794 |
| Viajes de negocios | 33.989 | 35.213 | 36.480 | 37.794 | 39.154 |
| Marketing | 35.431 | 36.707 | 38.028 | 39.397 | 40.815 |
| Sueldos | 100.956 | 112.956 | 124.956 | 124.956 | 124.956 |
| Total | 203.184 | 218.865 | 234.677 | 238.627 | 242.719 |

3. Depreciación

Para considerar la depreciación se considerara el factor máximo que permite la ley de impuesto sobre la renta de México. En el caso de la Oficina de CLEVER-GLOBAL en México estarán afectos a depreciación el arriendo, los teléfonos móviles y los artículos de oficina.

| Depreciación US\$ | | | | | | |
|--------------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Oficina | Factor Depreciación | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Arriendo | 10% | 2.447 | 2.447 | 2.447 | 2.447 | 2.447 |
| Teléfonos Móviles | 30% | 360 | 360 | 360 | 360 | 360 |
| Artículos de Oficina | 10% | 180 | 180 | 180 | 180 | 180 |
| Total | | 2.987 | 2.987 | 2.987 | 2.987 | 2.987 |

4. Tase de descuento

La tasa de descuento es estimada en base al modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM):

$$K_p = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

Donde:

Kp: Tasa de descuento.

Rf: Tasa libre de riesgo. Se considera para este dato el bono Alemán a 10 años (2012)= 0,6% (fuente: https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2015/05/Situacion_Banca_may15.pdf)

Rm: Tasa de riesgo de mercado. Se utiliza la tasa promedio de la bolsa española= 5,6% (fuente: <https://www.bbvaresearch.com>)

β : Índice de riesgo sectorial (Software System & Application). = 0,93(fuente: <http://www.stern.nyu.edu/>)

Reemplazando, el valor de K_p es de 10,65%.

ANEXO D: Flujos de Caja análisis de sensibilidad.

1. Flujo de Caja Análisis de Sensibilidad +15% de inversión inicial

| Flujo de Caja | | | | | | |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Flujo de caja US\$ | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos operacionales | 0 | 283.242 | 290.323 | 297.581 | 305.021 | 312.646 |
| Costo de Venta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Margen de contribución | 0 | 283.242 | 290.323 | 297.581 | 305.021 | 312.646 |
| Costos Fijos | 0 | -203.184 | -218.865 | -234.677 | -238.627 | -242.719 |
| EBITDA | 0 | 80.058 | 71.458 | 62.904 | 66.393 | 69.927 |
| EBITDA % | 0 | 28% | 25% | 21% | 22% | 22% |
| Depreciación | 0 | -2.987 | -2.987 | -2.987 | -2.987 | -2.987 |
| Utilidad Bruta | 0 | 77.071 | 68.471 | 59.917 | 63.406 | 66.940 |
| Impuesto (16%) | 0 | 12.331 | 10.955 | 9.587 | 10.145 | 10.710 |
| Utilidad Neta | 0 | 64.739 | 57.516 | 50.330 | 53.261 | 56.229 |
| Utilidad Neta% | 0 | 23% | 20% | 17% | 17% | 18% |
| Depreciación | 0 | 2.987 | 2.987 | 2.987 | 2.987 | 2.987 |
| Inversiones | -165.931 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Sucursal comercial</i> | 39.182 | | | | | |
| <i>Reuniones de negocio</i> | 28.200 | | | | | |
| <i>Recursos humanos</i> | 48.478 | | | | | |
| <i>Plan de marketing</i> | 43.200 | | | | | |
| <i>Tramites de apertura</i> | 6.871 | | | | | |
| Capital de trabajo | 100.000 | 16.995 | 17.419 | 17.855 | 18.301 | 18.759 |
| Flujo de caja neto | -165.931 | 84.721 | 77.922 | 71.172 | 74.550 | 77.975 |
| Flujo de caja neto acumulado | -165.931 | -81.210 | -3.288 | 67.884 | 142.434 | 220.409 |

2. Flujo de Caja Análisis de Sensibilidad -15% de inversión inicial

| Flujo de Caja | | | | | | |
|-------------------------------|-------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Flujo de caja US\$ | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos operacionales | 0 | 283.242 | 290.323 | 297.581 | 305.021 | 312.646 |
| Costo de Venta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Margen de contribución | 0 | 283.242 | 290.323 | 297.581 | 305.021 | 312.646 |
| Costos Fijos | 0 | -203.184 | -218.865 | -234.677 | -238.627 | -242.719 |
| EBITDA | 0 | 80.058 | 71.458 | 62.904 | 66.393 | 69.927 |
| EBITDA % | 0 | 28% | 25% | 21% | 22% | 22% |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|----------|---------|--------|---------|---------|---------|
| Depreciación | 0 | -2.987 | -2.987 | -2.987 | -2.987 | -2.987 |
| Utilidad Bruta | 0 | 77.071 | 68.471 | 59.917 | 63.406 | 66.940 |
| Impuesto (16%) | 0 | 12.331 | 10.955 | 9.587 | 10.145 | 10.710 |
| Utilidad Neta | 0 | 64.739 | 57.516 | 50.330 | 53.261 | 56.229 |
| Utilidad Neta% | 0 | 23% | 20% | 17% | 17% | 18% |
| Depreciación | 0 | 2.987 | 2.987 | 2.987 | 2.987 | 2.987 |
| Inversiones | -122.645 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Sucursal comercial</i> | 17.539 | | | | | |
| <i>Reuniones de negocio</i> | 28.200 | | | | | |
| <i>Recursos humanos</i> | 48.478 | | | | | |
| <i>Plan de marketing</i> | 21.557 | | | | | |
| <i>Tramites de apertura</i> | 6.871 | | | | | |
| Capital de trabajo | 100.000 | 16.995 | 17.419 | 17.855 | 18.301 | 18.759 |
| Flujo de caja neto | -122.645 | 84.721 | 77.922 | 71.172 | 74.550 | 77.975 |
| Flujo de caja neto acumulado | -122.645 | -37.924 | 39.998 | 111.170 | 185.720 | 263.695 |

3. Flujo de Caja Análisis de Sensibilidad -15% de Ingresos Operacionales anuales

| Flujo de Caja | | | | | | |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Flujo de caja US\$ | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos operacionales | 0 | 240.756 | 246.775 | 252.944 | 259.268 | 265.749 |
| Costo de Venta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Margen de contribución | 0 | 240.756 | 246.775 | 252.944 | 259.268 | 265.749 |
| Costos Fijos | 0 | -203.184 | -218.865 | -234.677 | -238.627 | -242.719 |
| EBITDA | 0 | 37.571 | 27.910 | 18.267 | 20.640 | 23.030 |
| EBITDA % | 0 | 16% | 11% | 7% | 8% | 9% |
| Depreciación | 0 | -2.987 | -2.987 | -2.987 | -2.987 | -2.987 |
| Utilidad Bruta | 0 | 34.584 | 24.923 | 15.280 | 17.653 | 20.043 |
| Impuesto (16%) | 0 | 5.533 | 3.988 | 2.445 | 2.825 | 3.207 |
| Utilidad Neta | 0 | 29.051 | 20.935 | 12.835 | 14.829 | 16.836 |
| Utilidad Neta% | 0 | 12% | 8% | 5% | 6% | 6% |
| Depreciación | 0 | 2.987 | 2.987 | 2.987 | 2.987 | 2.987 |
| Inversiones | -144.288 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Sucursal comercial</i> | 17.539 | | | | | |
| <i>Reuniones de negocio</i> | 28.200 | | | | | |
| <i>Recursos humanos</i> | 48.478 | | | | | |
| <i>Plan de marketing</i> | 43.200 | | | | | |
| <i>Tramites de apertura</i> | 6.871 | | | | | |
| Capital de trabajo | 100.000 | 14.445 | 14.806 | 15.177 | 15.556 | 15.945 |
| Flujo de caja neto | -144.288 | 46.483 | 38.729 | 30.999 | 33.372 | 35.768 |
| Flujo de caja neto acumulado | -144.288 | -97.805 | -59.076 | -28.078 | 5.294 | 41.062 |

4. Flujo de Caja Análisis de Sensibilidad +15% de Ingresos Operacionales anuales

| Flujo de Caja | | | | | | |
|-------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Flujo de caja US\$ | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos operacionales | 0 | 325.728 | 333.872 | 342.218 | 350.774 | 359.543 |
| Costo de Venta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Margen de contribución | 0 | 325.728 | 333.872 | 342.218 | 350.774 | 359.543 |
| Costos Fijos | 0 | -203.184 | -218.865 | -234.677 | -238.627 | -242.719 |
| EBITDA | 0 | 122.544 | 115.007 | 107.541 | 112.146 | 116.824 |
| EBITDA % | 0 | 38% | 34% | 31% | 32% | 32% |
| Depreciación | 0 | -2.987 | -2.987 | -2.987 | -2.987 | -2.987 |
| Utilidad Bruta | 0 | 119.557 | 112.020 | 104.554 | 109.159 | 113.837 |
| Impuesto (16%) | 0 | 19.129 | 17.923 | 16.729 | 17.466 | 18.214 |
| Utilidad Neta | 0 | 100.428 | 94.097 | 87.825 | 91.694 | 95.623 |
| Utilidad Neta% | 0 | 31% | 28% | 26% | 26% | 27% |
| Depreciación | 0 | 2.987 | 2.987 | 2.987 | 2.987 | 2.987 |
| Inversiones | -144.288 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Sucursal comercial</i> | 17.539 | | | | | |
| <i>Reuniones de negocio</i> | 28.200 | | | | | |
| <i>Recursos humanos</i> | 48.478 | | | | | |
| <i>Plan de marketing</i> | 43.200 | | | | | |
| <i>Tramites de apertura</i> | 6.871 | | | | | |
| Capital de trabajo | 100.000 | 19.544 | 20.032 | 20.533 | 21.046 | 21.573 |
| Flujo de caja neto | -144.288 | 122.959 | 117.116 | 111.345 | 115.727 | 120.182 |
| Flujo de caja neto acumulado | -144.288 | -21.329 | 95.787 | 207.132 | 322.859 | 443.042 |

5. Flujo de Caja Análisis de Sensibilidad +15% de Costos anuales

| Flujo de Caja | | | | | | |
|-------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Flujo de caja US\$ | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos operacionales | 0 | 283.242 | 290.323 | 297.581 | 305.021 | 312.646 |
| Costo de Venta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Margen de contribución | 0 | 283.242 | 290.323 | 297.581 | 305.021 | 312.646 |
| Costos Fijos | 0 | -233.662 | -251.694 | -269.879 | -274.421 | -279.127 |
| EBITDA | 0 | 49.580 | 38.629 | 27.702 | 30.599 | 33.519 |
| EBITDA % | 0 | 18% | 13% | 9% | 10% | 11% |
| Depreciación | 0 | -2.987 | -2.987 | -2.987 | -2.987 | -2.987 |
| Utilidad Bruta | 0 | 46.593 | 35.642 | 24.715 | 27.612 | 30.532 |
| Impuesto (16%) | 0 | 7.455 | 5.703 | 3.954 | 4.418 | 4.885 |
| Utilidad Neta | 0 | 39.138 | 29.939 | 20.761 | 23.194 | 25.647 |
| Utilidad Neta% | 0 | 14% | 10% | 7% | 8% | 8% |
| Depreciación | 0 | 2.987 | 2.987 | 2.987 | 2.987 | 2.987 |
| Inversiones | -144.288 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Sucursal comercial</i> | 17.539 | | | | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------------|----------|---------|---------|--------|--------|--------|
| <i>Reuniones de negocio</i> | 28.200 | | | | | |
| <i>Recursos humanos</i> | 48.478 | | | | | |
| <i>Plan de marketing</i> | 43.200 | | | | | |
| <i>Tramites de apertura</i> | 6.871 | | | | | |
| Capital de trabajo | 100.000 | 16.995 | 17.419 | 17.855 | 18.301 | 18.759 |
| Flujo de caja neto | -144.288 | 59.120 | 50.345 | 41.603 | 44.483 | 47.392 |
| Flujo de caja neto acumulado | -144.288 | -85.168 | -34.823 | 6.780 | 51.262 | 98.655 |

6. Flujo de Caja Análisis de Sensibilidad -15% de Costos anuales

| Flujo de Caja | | | | | | |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Flujo de caja US\$ | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ingresos operacionales | 0 | 283.242 | 290.323 | 297.581 | 305.021 | 312.646 |
| Costo de Venta | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Margen de contribución | 0 | 283.242 | 290.323 | 297.581 | 305.021 | 312.646 |
| Costos Fijos | 0 | -172.707 | -186.035 | -199.476 | -202.833 | -206.312 |
| EBITDA | 0 | 110.535 | 104.288 | 98.105 | 102.187 | 106.335 |
| EBITDA % | 0 | 39% | 36% | 33% | 34% | 34% |
| Depreciación | 0 | -2.987 | -2.987 | -2.987 | -2.987 | -2.987 |
| Utilidad Bruta | 0 | 107.548 | 101.301 | 95.118 | 99.200 | 103.348 |
| Impuesto (16%) | 0 | 17.208 | 16.208 | 15.219 | 15.872 | 16.536 |
| Utilidad Neta | 0 | 90.341 | 85.093 | 79.899 | 83.328 | 86.812 |
| Utilidad Neta% | 0 | 32% | 29% | 27% | 27% | 28% |
| Depreciación | 0 | 2.987 | 2.987 | 2.987 | 2.987 | 2.987 |
| Inversiones | -144.288 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| <i>Sucursal comercial</i> | 17.539 | | | | | |
| <i>Reuniones de negocio</i> | 28.200 | | | | | |
| <i>Recursos humanos</i> | 48.478 | | | | | |
| <i>Plan de marketing</i> | 43.200 | | | | | |
| <i>Tramites de apertura</i> | 6.871 | | | | | |
| Capital de trabajo | 100.000 | 16.995 | 17.419 | 17.855 | 18.301 | 18.759 |
| Flujo de caja neto | -144.288 | 110.322 | 105.499 | 100.741 | 104.617 | 108.558 |
| Flujo de caja neto acumulado | -144.288 | -33.966 | 71.533 | 172.275 | 276.891 | 385.449 |

ANEXO E: Tabla Análisis de Hofstede entre México y España

| Dimensión | Países | |
|---------------------------------|---|---|
| | México | España |
| Distanciamiento al poder | <p>Con una puntuación de 81, México es una sociedad jerárquica.</p> <p>Esto quiere decir que la gente acepta un orden jerárquico en el que cada uno tiene un lugar y que no necesita una justificación.</p> <p>Jerarquía en una organización es vista como un reflejo de las desigualdades inherentes, la centralización es popular, los subordinados esperan que se les diga qué hacer y el jefe ideal es una persona autócrata benevolente.</p> | <p>El puntaje de España en esta dimensión (57) es un puntaje alto, lo que significa que España tiene una sociedad jerárquica.</p> <p>Esto significa que la gente acepta un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y que no necesita justificación adicional.</p> <p>La jerarquía en una organización es vista como reflejo de desigualdades inherentes, la centralización es popular, los subordinados esperan que se les diga qué hacer y el jefe ideal es un autócrata benevolente.</p> |

| | | |
|------------------------------|--|--|
| <p>Individualismo</p> | <p>México, con una puntuación de 30 se considera una sociedad colectivista. Esto se manifiesta en un primer compromiso a largo plazo de "grupo" del miembro, sea una familia, parientes u otras relaciones.</p> <p>Lealtad en una cultura colectivista es primordial y sobrepasa las demás normas y reglamentos sociales.</p> <p>La sociedad fomenta fuertes relaciones donde cada uno asume la responsabilidad por los demás miembros de su grupo. En las sociedades colectivistas la ofensa conlleva vergüenza y pérdida de moral.</p> <p>La relación entre empleador y empleado se perciben en términos morales (como un lazo familiar). Las decisiones de contratación y promoción toman en cuenta el grupo, la gestión es la gestión de los grupos.</p> | <p>España, en comparación con el resto de los países europeos (excepto Portugal) es colectivista (debido a su puntuación en esta dimensión: 51).</p> <p>Sin embargo, en comparación con otras áreas del mundo se ve como claramente individualista.</p> <p>Esto ha hecho a los españoles bastante fácil relacionarse con ciertas culturas -principalmente no europeas- mientras que otras culturas pueden ser percibidas como agresivas y contundentes.</p> <p>Por otro lado, el trabajo en equipo se considera como algo totalmente natural, los empleados tienden a trabajar de esta manera sin necesidad de una fuerte motivación de la Administración.</p> |
|------------------------------|--|--|

| | | |
|----------------------------|---|--|
| <p>Masculinidad</p> | <p>México obtiene 69 puntos en esta dimensión y es, por tanto, una sociedad Masculina.</p> <p>En los países masculinos, las personas "viven para trabajar", se espera que los directivos sean decisivos y asertivos, se haga hincapié en la equidad, la competencia y el rendimiento y los conflictos se resuelvan luchando contra ellos.</p> | <p>España obtiene 42 puntos en esta dimensión y es un país donde la palabra clave es consenso. Así que la polarización no es bien considerada o la competitividad excesiva apreciada.</p> <p>Los niños españoles son educados en busca de armonía, negándose a tomar partido o destacándose. Existe una preocupación por las personas débiles o necesitadas que generan una corriente natural de simpatía.</p> <p>En cuanto a la gestión, los directivos les gusta consultar a sus subordinados para conocer sus opiniones y, según ella, tomar sus decisiones.</p> <p>En política, es deseable contar con la participación de todas las minorías, tratando de evitar la presencia dominante de un solo partido ganador.</p> |
|----------------------------|---|--|

| | | |
|-----------------------------|---|---|
| <p>Incertidumbre</p> | <p>México obtiene 82 puntos en esta dimensión y por lo tanto tiene una alta preferencia por evitar la incertidumbre.</p> <p>Los países que exhiben un elevado nivel de prevención de la incertidumbre mantienen rígidos códigos de creencia y comportamiento y son intolerantes a las conductas e ideas poco ortodoxas.</p> <p>En estas culturas existe una necesidad emocional de reglas (aunque las reglas nunca parezcan funcionar) el tiempo es dinero, la gente tiene un impulso interior de estar ocupado y trabajar duro, la precisión y la puntualidad son la norma, la innovación puede ser resistida, la seguridad es Un elemento importante en la motivación individual.</p> | <p>Si hay una dimensión que define a España con mucha claridad, es la Prevención de la Incertidumbre, como se refleja en una alta puntuación de 86.</p> <p>A la gente le gusta tener reglas para todo, los cambios causan estrés, pero, al mismo tiempo, están obligados a evitar reglas y leyes que, de hecho, hacen la vida más compleja.</p> <p>La confrontación se evita, ya que provoca gran estrés y escalas hasta el nivel personal muy rápidamente. Hay una gran preocupación por situaciones cambiantes, ambiguas e indefinidas. Así, por ejemplo, en una encuesta muy reciente, el 75% de los jóvenes españoles querían trabajar en la administración pública (es decir, un puesto de trabajo para toda la vida, sin preocupaciones por el futuro), mientras que en los Estados Unidos sólo el 17% de los jóvenes les gustaría.</p> |
|-----------------------------|---|---|

| | | |
|--|---|--|
| <p>Orientación al largo plazo</p> | <p>La puntuación relativamente baja de 24 significa que la cultura mexicana es normativa.</p> <p>La gente en tales sociedades tiene una gran preocupación por establecer la verdad absoluta; Son normativas en su pensamiento.</p> <p>Demuestran un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro, y un enfoque en lograr resultados rápidos.</p> | <p>A pesar de un puntaje intermedio de 48, España es un país normativo.</p> <p>A los españoles les gusta vivir en el momento, sin una gran preocupación por el futuro. De hecho, España es el país que ha dado el sentido de "fiesta" al mundo.</p> <p>En España, la gente busca resultados rápidos sin demoras. Además, existe la necesidad de estructuras claras y reglas bien definidas que prevalezcan frente a enfoques más pragmáticos y relajados de la vida, en particular, a largo plazo.</p> |
|--|---|--|

| | | |
|---------------------------|--|--|
| <p>Indulgencia</p> | <p>Con una puntuación muy alta de 97, la cultura mexicana tiene una tendencia definida hacia la Indulgencia.</p> <p>Personas en sociedades clasificadas por una puntuación alta en indulgencia generalmente muestran una voluntad de realizar sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse.</p> <p>Poseen una actitud positiva y tienen una tendencia hacia el optimismo.</p> <p>Además, ponen un mayor grado de importancia en el tiempo de ocio, actúan como les plazca y gastan el dinero que deseen.</p> | <p>Con una puntuación baja de 44, España no es una sociedad indulgente.</p> <p>Las sociedades con una puntuación baja en esta dimensión tienen una tendencia al cinismo y al pesimismo.</p> <p>Además, en contraste con las sociedades indulgentes, las sociedades restringidas no ponen mucho énfasis en el tiempo libre y controlan la satisfacción de sus deseos.</p> <p>Las personas con esta orientación tienen la percepción de que sus acciones son restringidas por las normas sociales y sienten que complacerse a sí mismos es algo erróneo.</p> |
|---------------------------|--|--|

ANEXO F: Test Readiness Assessment

| Criterio | Comentario |
|---|---|
| 1. Preparación de la compañía | |
| 1.1. ¿La compañía tiene una presencia consolidada en su sector en el mercado nacional e internacional? | La empresa tiene más de 12 años de vida, con oficinas centrales en España, ha trabajado en 36 países y opera actualmente con 10 filiales. |
| 1.2. ¿Qué tan extenso es el actual alcance nacional e internacional en la prestación de servicios de la compañía? | La compañía presta servicios a una gran cantidad de clientes tanto nacionales como internacionales y opera transversalmente en diversas industrias, principalmente aquellas que tienen contratos con empresas terciarias. |
| 1.3. ¿Se acostumbra realizar estudios de mercado y planificación de sus operaciones domésticas e internacionales? | En España se han realizado algunos estudios, en las filiales internacionales no. |
| 1.4. ¿Hasta qué punto la publicidad y promoción de sus servicios se efectúa en el mercado interno e internacional? | Existe un área en la compañía que se preocupa de publicitar los servicios a nivel nacional. Las filiales no tienen inversión en marketing directamente. |
| 1.5. ¿Alguno de sus directivos o empleados actuales posee experiencia de comercialización en Latinoamérica, México? | Sí, varios de sus directivos tienen experiencia internacional, principalmente en Latinoamérica. |
| 1.6. ¿Cómo manejaría cualquier nuevo negocio de expansión dentro de su organización? | A través de la adquisición de la compañía en caso de ser servicios complementarios a los actuales. Contratación de nuevos agentes. |

| | |
|---|---|
| 1.7. ¿Podría cubrir rápidamente las nuevas solicitudes de servicios en México? | Sí, considerando una etapa de proyectos pequeños. En caso de ser necesario se solicitaría apoyo de las otras filiales en Latinoamérica de CLEVER-GLOBAL. |
| 1.8. ¿Qué nivel de gastos podría invertir en el desarrollo de expansión a Latinoamérica? | La empresa tiene un presupuesto de US\$ 200.000 dólares para estos fines |
| 1.9. ¿Qué grado de nivel de contactos (colaboradores, clientes, socios, etc.) Considera Ud. que posee en México para la internacionalización? | Contactos con algunos clientes y con entidades gubernamentales españolas que fomentan la internacionalización. |
| 1.10. ¿Cuánto tiempo la gestión de la compañía está dispuesta a esperar para obtener resultados de expansión | Hasta dos años |
| 2. Servicios | |
| 2.1. ¿El nivel de prestación de servicios de la compañía ha crecido en los últimos 3 años (promedio por año)? | Alrededor del 46% |
| 2.2. ¿Cuál es la cuota actual de mercado interno? | Cercano al 20% (10-20%) |
| 2.3. ¿Posee los servicios de la compañía un nivel de calidad competitivos en el mercado? | Medianamente competitivo |
| 2.4. ¿La prestación de servicios se compara favorablemente con los competidores nacionales en cuanto a calidad y beneficios? | Muy favorable |

| | |
|---|---|
| 2.5. ¿Estaría usted dispuesto a ampliar sus servicios o bien diversificarlos mercado mexicano en caso de ser necesario, en el mercado mexicano? | Medianamente dispuesto |
| 2.6. ¿Sus servicios requieren de algún tipo de apoyo técnico especial o servicio post-ejecución? | Es posible apoyar el servicio o incluso administrarlo |

ANEXO G: Propuesta económica real para un proyecto en México

Propuesta económica Proyecto Coahuila



Gestión y Validación Documental + Técnico en faena

6.300 US\$ / mes

- Perfil de CLEVER en proyecto (alojamiento, dietas, herramientas de trabajo)
- Plataforma SerCAE. Incluye licencias, evolutivos, capacitación a usuarios, manuales, etc. Usuarios ilimitados.
- Consultoría inicial y parametrización de la plataforma
- Servicio Validación Documental en menos de 48 horas
- Emisión y envío de informes agregados
- Hasta 250 elementos (trabajadores, vehículos, maquinaria)

Control de Acceso

550 US\$ / mes

- PDA de Control de Acceso
- Soporte y evolutivos
- Capacitación en el uso de la App a Guardias de Seguridad
- Informes individuales y consolidados, integrados en SerCAE

ANEXO H: Contactos con directivos de CLEVER-GLOBAL

1. Director de Negocios Internacional CLEVER-GLOBAL, Pablo Ochoa Guerrero



Marcelo Vicencio <marcelo.vicencio.c@gmail.com>

Saludo

Pablo Ochoa Guerrero <pochoa@clever-global.com>
To: Marcelo Vicencio <marcelo.vicencio.c@gmail.com>

18 November 2016 at 02:37

Hola Marcelo,

Lo siento por el retraso, adjunto los siguientes documentos:

- * Competencia (CLEVER 2016. Entorno competitivo)
- * Internacionalización - proceso de desembarco en un país
- * Estrategia de crecimiento
- * Ventaja modelo SaaS
- * DAFO CLEVER

Mañana si quieres charlamos un rato, ahoravte pongo en contacto con varios Directores.

Abrazos,

Pablo Ochoa Guerrero
Director Negocio Internacional



Cel. +34 665 666 286
www.clever-global.com



Tesis Marcelo Vicencio

Pablo Ochoa Guerrero <pochoa@clever-global.com> 18 November 2016 at 02:44
To: Álvaro Rodríguez <arodriguez@clever-global.com>, Daniel Yáñez Silva <dyanez@clever-global.com>, Alejandro Gutiérrez <agutierrez@clever-global.com>, Leonardo Morazán Rivera <lmorazan@clever-global.com>
Cc: Marcelo Vicencio Contreras <marcelo.vicencio.c@gmail.com>

Equipo,

En copia Marcelo Vicencio, buen amigo y ex-compañero de CLEVER Chile, fue uno de los primeros estandartes de nuestra firma en LATAM. Marcelo está haciendo para su MBA una tesis sobre nuestra empresa. Le estoy apoyando con documentación, sin embargo le gustaría preguntarnos algunas cosas a los directores. Os agradezco si le podéis echar una mano con lo que necesite.

Marcelo te copio a:

Álvaro Rodríguez, CLEVER Chile
Daniel Yáñez, CLEVER Perú,
Alejandro Gutiérrez, CLEVER Uruguay
Leonardo Morazán, CLEVER Honduras

Me dices si quieres más países. Aprovecho para adjuntarte el organigrama de 2016.

Un abrazo,

Pablo Ochoa Guerrero
Director Negocio Internacional



Cel. +34 665 666 286
www.clever-global.com



2. Gerente General CLEVER Honduras, Leonardo Morazán

Tesis Marcelo Vicencio

Leonardo Morazan Rivera <lmorazan@clever-global.com>
To: Marcelo Vicencio <marcelo.vicencio.c@gmail.com>
Cc: Pablo Ochoa | CLEVER Global <pchoa@clever-global.com>

21 November 2016 at 11:22

Buenos Días Marcelo

Un gusto conocerte, Te contesto lo más concreto posible, cuando lo revises con gusto lo hablamos con más detalle.

¿Cuáles son las principales dificultades que ha enfrentado su filial en Honduras?

1. **Novedad del Servicio:** La normativa de PRL en Honduras, es muy poca, y el gobierno no realiza ninguna supervisión o auditoria de su cumplimiento. Sumado a esto, no existe formación académica para Prevencionista o responsables de seguridad. Por lo tanto son pocas las industrias que tienen la figura de Responsable de Seguridad o Prevención. Nuestro servicio Tecnológico para la reducción de siniestralidad y su correspondiente Outsourcing se ve como innecesario.
2. **Resistencia al Cambio:** Los tomadores de decisiones en las empresas locales son profesionales que se resisten al Cambio. Ven como una amenaza a sus puestos de trabajo el uso de nuevas tecnologías, ya sea porque queden rezagados en la capacidad de utilizarla o porque la tecnología elimine la plaza de trabajo.
3. **Precio de lo intangible:** Aunque la relación costo beneficio de las soluciones de tecnología son evidentes, los interlocutores perciben el uso de una plataforma y sus aplicaciones como oneroso, ya que no es una compra tangible.
4. **Burocracia:** Los principales clientes en infraestructura están ligados al gobierno y por lo tanto a la Ley de Contratación del Estado, esto hace que los procesos de licitación, compra y adjudicación lleven entre 6 meses y un año. Y en el caso de los clientes privados, los procesos administrativos suelen ser lentos y poco integrados.

¿Cuál es la estrategia futura de la compañía en Honduras?

Diversificación de Mercados: Durante el 2016 hemos tenido la oportunidad de identificar rubros que tienen alta rotación de personal y exigencias internacionales en los temas de calidad, medio ambiente y Seguridad. Hemos decidido enfocar nuestros esfuerzos en empresas de los siguientes rubros:

- **Infraestructura:** Están en cartera proyectos constructivos importantes, Aeropuertos, Carreteras, Edificios de Gobierno, etc. Por el volumen de trabajadores son proyectos que realmente pueden apreciar nuestros servicios.
- **Energía:** Desde el 2014 se ha dado un florecimiento de proyectos energéticos de todo tipo, Fotovoltaico, Hidroeléctrico, Eólico, Geotérmico, etc. Estamos muy bien posicionados y buena parte de los constructores son empresas Internacionales que ven con buenos ojos nuestro servicio.
- **Agroindustria:** La naturaleza productiva del país es Agrícola, llevándose más del 30% de PIB en exportación de Hortalizas y Legumbres, además del CAFÉ la AZUCAR y el algodón. Esto se presenta como una excelente oportunidad tomando en cuenta la rotación de trabajadores por temporadas de cosechas y el alto volumen de facturación de las empresas. Adicionalmente estas empresas están siendo auditadas por sus clientes constantemente, para asegurar la calidad y las normas internacionales de exportación de alimentos.

Diversificación de Servicio: La poca cultura de Prevención en las empresas, nos ha obligado a identificar nuevos usos de las herramientas para otros departamentos de las empresas, hemos detectado buena aceptación en el área de calidad y certificados, para llevar los procesos de inspección de manera más expedita y transparente.

- **ACCESS:** Vamos a promover el servicio del control de accesos, basado en el control laboral de empleados propios, revisión de asistencia, horas extra, cumplimiento de visitas etc. Además de enfocarnos en la Seguridad Física, trabajar con los guardias de seguridad para mejorar la protección de los centros de trabajo de empleados que han sido despedidos por motivos graves.
- **AUDIT:** El equipo de operaciones ha identificado un gran potencial en la herramienta AUDIT para llevar todo tipo de Supervisiones y Auditorias en Terreno, no solo para PRL, sino también para, Producción, Calidad, medio ambiente, etc. Hemos creado varias plantillas diseñadas para llevar control de Normas ISO y OSHAS, así como certificados de seguridad alimentaria HACCP, y GLOBALG.A.P. Ofrece 16 normas para 3 ámbitos: Cultivos, Producción Animal y Acuicultura.
- **SerCAE:** Algunos clientes nos han sorprendido con nuevos alcances que se han identificados para la gestión Documental. Hemos recibido solicitud de servicio por Bufetes Legales para llevar a cabo **Due Diligence legal** y financiera a través del SerCAE.

¿Qué ventajas presenta Honduras para el desarrollo del negocio?

1. **Mercado Virgen:** el uso de tecnología para las empresas está en una etapa Inicial, empresas como SAP y Microsoft, ya están penetrando el mercado hace algunos años, pero servicios especializados como los nuestros son inexistentes.
2. **Alto Nivel de Internacionalización:** Las empresas locales tienen muchos vínculos con empresas internacionales, ya sea por contratación de servicios o por exportación de productos, ven con buenos ojos las empresas extranjeras que quieran operar en Honduras.
3. **Mano de Obra:** Existen profesionales con muy alto nivel, con estudios en Europa y Norte América. La mayor parte de estos con un excelente nivel de inglés. Por otra parte el costo de la mano para los obreros y personal de apoyo es bajo, así también las responsabilidades de seguridad sociales y otros costes empresa.

Leonardo Morazán Rivera

Director General



Móv. +504 3354-3637 | +504 2205-1677

Torre Nova, 8vo Piso, HBC

Novacentro | Tegucigalpa | Honduras

3. Gerente General CLEVER Perú, Daniel Yáñez

El 18 de noviembre de 2016, 13:33, Marcelo Vicencio <marcelo.vicencio.c@gmail.com> escribió:

Estimado Daniel, gusto en saludarte

Como lo comentó Pablo Ochoa, mi nombre es Marcelo Vicencio y fui parte de CLEVER cuando recién partió en Chile, por allá por el año 2007.

Hoy en día me encuentro haciendo un MBA en la Universidad de Chile que tiene foco en el mundo global de los negocios.

Por esta razón es que estoy utilizando a CLEVER GLOBAL en mi tesis como una empresa referente de expansión internacional y me gustaría por favor contar con vuestra ayuda para considerarla en el análisis de mi trabajo respecto a las siguientes preguntas:

¿Cuales son las principales dificultades que ha enfrentado su filial en Perú? Cultura empresarial y profesional del país. Respecto a lo primero, me refiero a la aversión a todo lo nuevo, tanto a ser una nueva empresa en el país, con un servicio innovador. Aversión al cambio de proveedor o al cambio de sistema de trabajo. A lo segundo me refiero a la informalidad e impuntualidad en citas y compromisos. Otro punto negativo es la carga burocrática que conlleva el trabajar en Perú.

¿Cual es la estrategia futura de la compañía en Perú? Gerente General; Jefe de Administración; Jefe de Operaciones; Jefe Comercial;
¿Que ventajas presenta Perú para el desarrollo del negocio? Es un mercado en crecimiento con sectores clave para CLEVER: minería y construcción. La estabilidad política y económica ayuda a que apostemos por el país.

De antemano agradezco enormemente tu colaboración con esta información.

Saludos cordiales,

ANEXO I: Organigrama CLEVER-GLOBAL 2016

