



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIO
MEXPAT- SERVICIOS DE RELOCALIZACIÓN PARA EXPATRIADOS**

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

HUGO TOVAR NÚÑEZ

PROFESOR GUIA:

JORGE LARA BACCIGALUPPI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

ANTONIO HOLGADO SAN MARTIN

HÉCTOR UMANZOR SOTO

SANTIAGO DE CHILE

JULIO 2013

RESUMEN

México es un país en desarrollo y crecimiento, que en los últimos 5 años presenta solidez económica, con un crecimiento sobre 4% en las industrias de servicios inmobiliarios, transporte, servicios turísticos, culturales y deportivos, esto en relación a su PIB y con proyecciones de crecimiento, además de una competitiva oferta de créditos e incentivos tributarios para emprendimientos, PYMES y Micro negocios.

MEXPAT es una organización, que opera en la industria de servicios, ofreciendo asesoría inmobiliaria y gestión de transporte privado; con ofertas diferenciadas hacia sus clientes y un sólido posicionamiento en redes sociales y canales interactivos on-line.

Sus clientes potenciales son personas nacionales y extranjeros, con niveles académicos de licenciatura y postgrado, mayores de 25 años, que por su actividad profesional o turismo llegan a radicar a la Ciudad de México por largos periodos de tiempo e incluso definitivos, por lo que requieren de una vivienda equipada y lista para instalarse, otro requerimiento primario es la movilidad por lo cual se plantea una oferta personalizada de transporte.

Otra perspectiva son las organizaciones como clientes, por lo cual se plantea la relevancia de trabajar en implementar planes de intercambio de información, oferta de servicios exclusivos y alianzas con instituciones como empresas privadas, universidades y agencias de viajes de las principales ciudades nacionales y del extranjero que llegan a la Ciudad de México.

Las industrias de oferta inmobiliaria y transporte privado no presentan un líder dominante ni concentración relevante por parte de los oferentes, sin embargo el crecimiento del mercado puede atraer a los principales competidores como son inmobiliarias y empresas de transporte privado, por lo cual es crítico generar la oferta del servicio y promoción desde antes que los clientes lleguen a la Ciudad de México, con tácticas proactivas en la fuerza de ventas, un manejo dinámico y creativo de canales interactivos.

El modelo de negocio de MEXPAT se basa en una cadena de servicios virtual, e integra a la organización en una cadena de suministros donde existe gran cantidad de proveedores, lo que permite externalizar parcialmente parte de los servicios, manteniendo aquellas actividades que sean estratégicas y de gran importancia para el cliente bajo control y dirección propia. Esto hace que el modelo presente mayor diversidad en su oferta y competitividad respecto al mercado y además sea conveniente financieramente.

Los principales costos de MEXPAT se presentan en el capital humano, el cual es parte fundamental y distintiva de la empresa, por lo que el reclutamiento y desarrollo del personal son parte crítica para el desarrollo de la empresa. Su personal debe estar comprometido con la satisfacción de los clientes, buscando alternativas y escenarios que generen los mejores resultados para ellos.

Considerando los factores macroeconómicos mencionados y en base a los costos, los márgenes y las proyecciones de mercado, MEXPAT es un modelo financieramente atractivo, con una estimación de sus flujos en base a una demanda con variabilidad moderada, y una estructura de financiamiento con más patrimonio que crédito, sin tener que hacer altas inversiones en activos fijos.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	5
2	OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS	6
3	PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER	6
4	ALCANCE DEL PLAN DE NEGOCIO.....	7
5	DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	7
6	MARCO CONCEPTUAL.....	8
7	METODOLOGÍA	8
8	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	9
9	PLAN ESTRATÉGICO.....	9
9.1	Análisis general de la industria.....	10
9.1.1	Fuerzas de Porter	10
9.1.2	Análisis ambiental (SEPT)	11
9.1.3	Factores Socioculturales	11
9.1.4	Factores Económicos	12
9.1.5	Factores Políticos y Legales	12
9.1.6	Factores Tecnológicos.....	12
9.2	Análisis FODA.....	13
9.3	Atractivo de la industria	14
10	CARTERA DE SERVICIOS	14
11	PLAN DE MARKETING	15
11.1	Estrategia de Marketing	15
11.2	La Misión de MEXPAT	17
11.3	La visión.....	17
11.4	Descripción general del mercado.....	17
11.5	Estimación del tamaño de mercado	18
11.6	Clientes prospectos.....	19
11.7	Clientes potenciales	19
11.8	Segmentación	20
11.8.1	Ejecutivos	20
11.8.2	Estudiantes.....	21
11.8.3	Investigadores y especialistas.....	21
11.8.4	Visitantes de negocios.....	21
11.8.5	Otros (trabajos temporales, consultores y turismo).	21
11.9	Mercado objetivo (Target)	22
11.10	Posicionamiento	22

11.11	Precio	25
11.12	Promoción y acciones comerciales.....	30
11.13	Marca MEXPAT®	31
11.14	Competencia.....	33
11.15	Alianzas comerciales y relaciones públicas.....	33
11.16	Resultados de encuestas a clientes potenciales	34
12	PLAN DE OPERACIONES	36
12.1	Estrategia de operación	36
12.2	Operaciones estratégicas, internalizar y externalizar	37
12.3	Cadena de suministro virtual de servicios	38
12.3.1	Modalidad y horarios de servicio	41
12.3.2	Procedimientos para realizar ofertas de servicios	41
12.3.3	Tiempos de respuesta y nivel de prioridad	41
12.3.4	Diagrama de flujo del servicio postventa	42
12.4	Procedimiento de asesoría inmobiliaria.....	43
12.5	Procedimientos de asesoría y orientación predefinidos	45
12.6	Estimación del mercado objetivo y capacidad operacional	46
12.7	Principales costos de operación.....	47
13	PLAN FINANCIERO	48
13.1	Supuestos generales del análisis financiero	48
13.2	Estructura de costos.....	49
13.3	Flujos de caja del proyecto puro (Sin financiamiento).....	50
13.4	Nivel de deuda del proyecto.....	51
13.5	Supuestos y costos del financiamiento	52
13.6	Flujo de caja del proyecto financiado	52
13.7	Escenarios financieros	54
14	PLAN DE GESTIÓN	55
14.1	Sistema de gestión.....	56
14.2	Propuesta de estructura organizacional MEXPAT	56
14.3	Conocimiento, habilidad y experiencia requerida del equipo	58
14.4	Outsourcing	59
14.5	Propuesta de cuadro de mando integral Balanced scorecard (BSC)	59
15	CONCLUSIONES	61
	BIBLIOGRAFÍA	62
	ANEXO A Resultados descriptivos de encuesta aplicada.....	63

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Metodología propuesta.....	9
Tabla 2 Cartera de servicios.....	15
Tabla 3 Precios por zona de transporte privado (taxis)	26
Tabla 4 Estadísticos de precios transporte Sedán	26
Tabla 5 Estadísticos de precios transporte Ejecutivo	27
Tabla 6 Costo por actividad de asesoría inmobiliaria	29
Tabla 7 Sitio web conceptual.....	32
Tabla 8 Costos de Sitio web.....	33
Tabla 9 Cadena de valor, enfoque Charles Fine	37
Tabla 10 Cadena virtual de suministro MEXPAT	38
Tabla 11 Tiempos de respuesta y nivel de prioridad	41
Tabla 12 Estimación del tamaño de mercado y participación de mercado objetivo	46
Tabla 13 Salarios de fuerza laboral.....	48
Tabla 14 Penetración de servicios	49
Tabla 15 Inversión inicial y capital de trabajo	49
Tabla 16 Flujo de caja del proyecto puro	50
Tabla 17 Amortización del financiamiento.....	52
Tabla 18 Flujo de caja del financiamiento	52
Tabla 19 Flujo de caja del proyecto financiado	54
Tabla 20 Escenarios financieros	55
Tabla 21 Participación de mercado objetivo y penetración de servicios por segmento..	55
Tabla 22 Propuesta de Cuadro de Mando	60

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Fuerzas de Porter	10
Gráfico 2 Análisis FODA	13
Gráfico 3 Estrategia de marketing	16
Gráfico 4 Estimación del tamaño de mercado.....	18
Gráfico 5 Clientes potenciales.....	19
Gráfico 6 Gestión de canales interactivos	23
Gráfico 7 Comunidad de expatriados	24
Gráfico 8 Precios transporte Sedán	27
Gráfico 9 Precios transporte Ejecutivo	27
Gráfico 10 Acciones comerciales	30
Gráfico 11 Propuestas de logotipo	31
Gráfico 12 Modelo de negocio MEXPAT (Cadena virtual de suministro)	40
Gráfico 13 Servicio post-venta	42
Gráfico 14 Procedimiento de asesoría inmobiliaria	44
Gráfico 15 Tamaño de mercado y participación de mercado objetivo.....	47
Gráfico 16 Nivel de deuda del proyecto	51
Gráfico 17 Estructura organizacional inicial	57
Gráfico 18 Evolución de la estructura organizacional.....	58

1 INTRODUCCIÓN

En los últimos treinta años la globalización, y la apertura comercial apoyada por acuerdos de libre comercio y un gran desarrollo tecnológico hacen posible la integración multicultural, es decir, cada día aumentan más las personas que no son nativas de un país o ciudad en donde desarrollan sus actividades profesionales y vida en general. Particularmente México y Chile son los únicos países de Latinoamérica que son parte de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), lo cual los ha impulsado a ser opciones atractivas para la inversión de capital extranjero e incremento general en materia de intercambio comercial, que considera también integración y flujo de capital humano.

El presente trabajo plantea la gestión e implementación de un plan de negocios, en la industria de servicios, es una modalidad del modelo de negocio comercialmente conocido como: “**Relocalización**”, MEXPAT ofrece específicamente gestión de transporte privado de personas y asesoría inmobiliaria de vivienda (amueblada y sin amueblar), operando en la Ciudad de México y relacionado nacional e internacionalmente.

Las compañías de servicios de relocalización, se dedican a asistir y facilitar todo lo relacionado a la planeación, cambio, instalación, traslado e integración de los clientes (personas), a una nueva ciudad o país.

Actualmente en México no existe una organización que ofrezca estos servicios integrados, agentes inmobiliarios, consultores migratorios, redes de transporte privado e incluso las mismas áreas de recursos humanos de algunas transnacionales ofrecen diversos servicios o los adaptan, pero ninguno con la visión y orientación de **gestionar, asesorar y orientar** la etapa de transición por la que pasa una persona(s), desde que planea su cambio de vida, literal, además de presentar ineficiencias por no identificar plenamente las necesidades y requerimientos del cliente, u ofrecer servicios estandarizados hacia su propio mercado.

En los últimos 2 años y el primer trimestre de 2012 se ha presentado un crecimiento¹ promedio en las industrias de transporte e inmuebles (4.3% y 2.2% respectivamente), además de que las tendencias muestran un crecimiento a mediano y largo plazo, impulsadas por el nivel de Inversión Extranjera Directa (IED) hacia México por la competitividad que ha demostrado entre las economías emergentes y el nivel de infraestructura que está desarrollando. Otros factores relevantes son la ubicación geográfica respecto a Estados Unidos y la crisis que sufre gran parte de Europa, especialmente España y su vínculo con México, convirtiéndolo en una alternativa de migración y flujo de capitales.

Todo lo anterior, además de la gran oferta cultural gastronómica y turística de México, aún con la ineficiencia en materia de seguridad que ha presentado en los últimos años, integra condiciones convenientes para el emprendimiento y desarrollo de nuevos modelos de negocio.

¹ INEGI. Sistema de cuentas nacionales de México.

2 OBJETIVOS DEL PLAN DE NEGOCIOS

- Evaluar la **viabilidad financiera** del proyecto de relocalización enfocado a la gestión de transporte privado y la asesoría inmobiliaria en la Ciudad de México, determinando los factores relevantes para su implementación.
- **Caracterizar la industria** de transporte privado y de asesoría inmobiliaria en la Ciudad de México.

Diseñar acciones comerciales para posicionar **MEXPAT** como una organización que genera valor para personas que llegan a la Ciudad de México por actividades profesionales o turismo.

- **Proponer tácticas** para desarrollar procesos y procedimientos operacionales que definan niveles de servicio de calidad.

3 PREGUNTAS CLAVES A RESPONDER

Las preguntas claves, están fundamentadas desde la visión de Kaplan y Norton en relación a los 4 principales factores que determinan la posición competitiva desempeño y resultados de una empresa los cuales son:

1. La perspectiva financiera.
2. La perspectiva de los clientes.
3. Los procesos internos.
4. La zona de aprendizaje y crecimiento.

Considerando esto a continuación se presentan las preguntas claves a responder en el desarrollo del plan de negocio:

¿Qué factores deberían ocurrir, para que el modelo de negocios de MEXPAT tenga los márgenes y resultados financieros que se esperan?

¿Qué factores son distintivos para que los clientes, contraten los servicios?

¿Qué factores internos son críticos para que el negocio sea exitoso?

¿Qué factores externos harían que el negocio fracasara o se viera seriamente comprometido?

¿Qué variables son esenciales para crecer en forma sustentable?

¿En que han fracasado y en que han tenido éxito otros del mismo negocio?

4 ALCANCE DEL PLAN DE NEGOCIO

A continuación se define el alcance general del plan de negocio, es importante mencionar que algunos temas sólo se plantean de manera descriptiva y quedan parcialmente abordados dado los objetivos y el enfoque del trabajo.

1. **Análisis de competidores:** Se menciona que es un mercado no concentrado sin ningún tipo de liderazgo por algún oferente, sin embargo no es posible revisar a detalle la propuesta competitiva de los competidores respecto a la oferta de valor de MEXPAT, ya que sería una perspectiva que generaría sesgo, por lo cual sólo queda mencionado de manera parcial.
2. **Gestión de contratos con proveedores:** No se especifica a detalle ningún contrato con proveedores y clientes, aunque es importante mencionar la trascendencia de estos para el buen desarrollo de las operaciones y el nivel de servicio al cliente, las penalizaciones y los roles de cada participante en la cadena de valor se especifican en estos documentos quedando como respaldo legal, aunque quedan fuera de los objetivos del trabajo, por lo que no se abordan a detalle.
3. **Alianzas estratégicas:** De gran importancia para cualquier organización en un mercado globalizado como el actual; se plantean como una actividad que se debe desarrollar para expandir la oferta e impulsar el posicionamiento de la organización, aunque sólo se aborda de una manera muy general y descriptiva en el plan de marketing.
4. **Esquemas de gestión**
 - a. Plan de capacitación
 - b. Agendas de labores
 - c. Gestión del conocimiento
 - d. Propuesta de incentivos

En general los esquemas de gestión se abordan parcialmente en el trabajo, por ejemplo los perfiles y habilidades requeridos de los colaboradores, donde lo ideal sería desarrollar agendas de labores para cada puesto y vincularles metas y planes de incentivos respecto a sus niveles de logro pero quedan fuera del alcance de los objetivos.

5 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El objetivo de este punto es describir las características de la empresa a fundar, y una descripción del sector de la industria de servicios en la Ciudad de México, en la cual opera MEXPAT.

Ubicación: Ciudad de México (Distrito Federal ó DF), es la capital de la República Mexicana, donde se centralizan la mayoría de las actividades macro del país, con presencia de los corporativos trasnacionales y la mayoría de las empresas nacionales, y donde están ubicadas todas las entidades gubernamentales y públicas.

Las empresas de servicios de relocalización, son aquellas dedicadas a servir con todos los aspectos relacionados con la búsqueda de vivienda temporal y definitiva, la mudanza e instalación además de contratación de servicios para la nueva vivienda.

Las compañías de servicios típicos de relocalización, ayudan a coordinar con las compañías de transporte, los agentes inmobiliarios, las compañías de traslado de vehículos, escuelas, agentes migratorios; entre otros proveedores. Algunos de los principales servicios a considerar, son:

- Identificación de necesidades y requerimientos de la persona(s) a relocalizar.
- Gestión, asesoría y orientación de documentación requerida para relocalización y expatriación (visas, cédulas de identidad, licencia de conducir, etc.).
- Gestión de alojamiento temporal y transferencia a la vivienda final.
- Asesoría inmobiliaria.
- Orientación para contratación de servicios públicos y complementarios (teléfono / Internet / TV de paga).
- Orientación en viajes y tours.
- Orientación para atención médica y servicios de emergencia.
- Orientación y búsqueda de escuelas para hijos.
- Orientación sobre casos especiales (emergencias médicas, hospitales, servicio nocturno de transporte).
- Asesoría para adquirir seguros médicos, de vida y de patrimonio.
- Asesoría y orientación para trámites bancarios y financieros en general.
- Orientación a cónyuges para su desarrollo y actividades profesionales.
- Orientación sobre cursos de idiomas, contactos, eventos sociales, etc.

6 MARCO CONCEPTUAL

La estructura del plan de negocio considera el enfoque de Jeffrey Timmons, uno de los más destacados autores en materia de emprendimiento y desarrollo de nuevos negocios. También parte de la metodología implementada para desarrollar el plan de negocios considera el enfoque de Kaplan y Norton de donde se propone un cuadro de mando. Finalmente parte del plan estratégico se contempla el análisis de las fuerzas de Michael Porter, y un análisis ambiental relacionado a la perspectiva estratégica de Thomas Wheelen, para concluir con un análisis FODA.

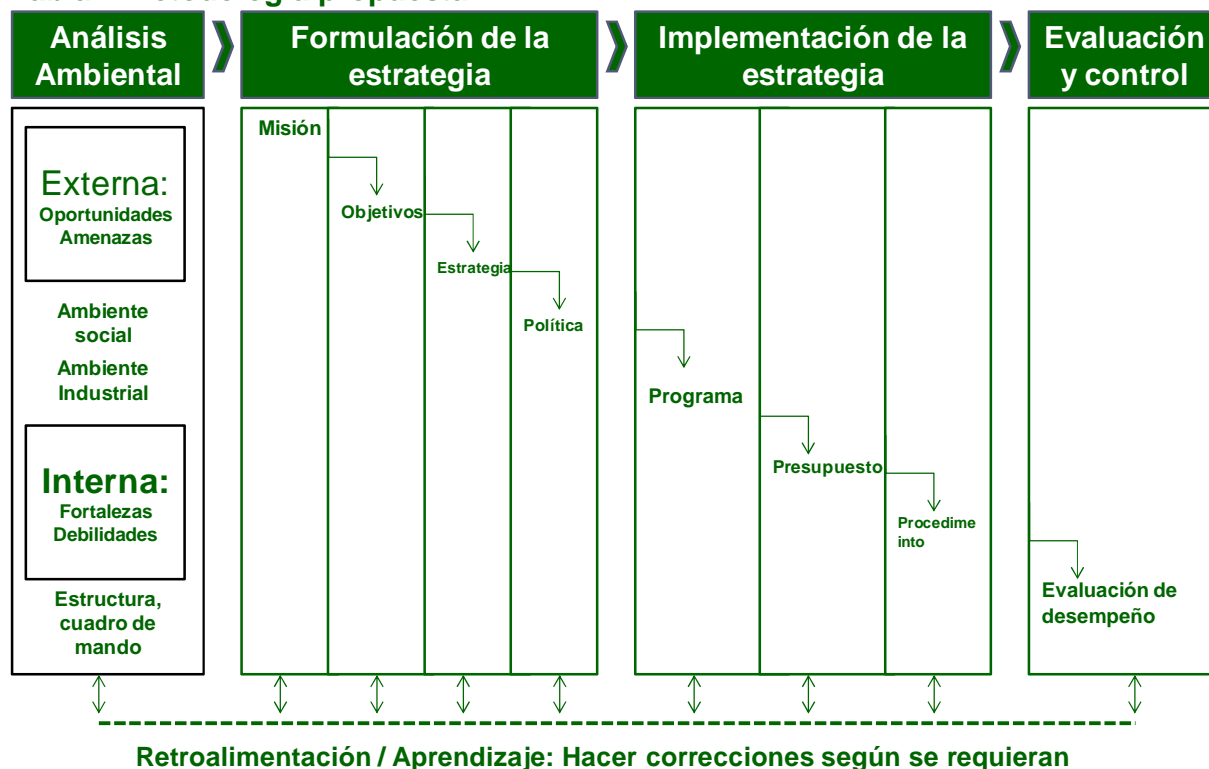
7 METODOLOGÍA

La metodología utilizada para el desarrollo del trabajo es la planteada por Thomas Wheelen, quien propone 4 fases para la formulación e implementación de un plan estratégico:

1. Análisis ambiental.
2. Formulación de la estrategia.
3. Implementación de la estrategia.
4. Evaluación y control.

A continuación se ilustra el enfoque de Thomas Wheelen.

Tabla 1 Metodología propuesta



Fuente: Wheelen Thomas, "Administración estratégica", 2007

8 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Marketing (Comunicar, producir, captar y entregar)

- Desarrollar y producir una propuesta de valor distintiva.
- Segmentar, posicionar y promocionar a través de canales interactivos
- Captar, contactar y servir a los clientes con niveles de excelencia.

Operaciones (Alinear, ejecutar y comprometer)

- Alineamiento comercial, logístico y financiero.
- Contratos, manejo de incentivos y penalizaciones, negociar y desarrollar cultura de servicio en todos los miembros de la cadena de valor.
- Gestión integral de la cadena de valor (GICAV), preparar para cambios inesperados.

Gestión (Estructurar y controlar)

- Diseñar e implementar estructura y políticas de acuerdo a buenas prácticas de gobierno corporativo (profesionalización), liderazgo de alta dirección.
- Seleccionar, retener y captar recursos humanos.

9 PLAN ESTRATÉGICO

Es la fase directiva de todo el plan de negocio.

El objetivo de este punto es demostrar el atractivo y condiciones del mercado general, la posición competitiva de MEXPAT para determinar la **disciplina estratégica** que se desarrolla considerando la perspectiva financiera, de los clientes, del negocio y zonas de aprendizaje y crecimiento, culminando con un esquema estratégico que será referencia en lo subsecuente para el plan de negocio.

9.1 Análisis general de la industria

A continuación se determinan las condiciones generales de la industria de servicios de asesoría inmobiliaria y de gestión de transporte privado en la Ciudad de México, a través de las fuerzas de Porter, posteriormente se analizan los factores macro de la industria, para sintetizar ese conocimiento y presentar un análisis FODA.

9.1.1 Fuerzas de Porter

El siguiente gráfico muestra el análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Gráfico 1 Fuerzas de Porter



- **Amenaza de nuevos oferentes: Medio**

Barreras de entrada: En la República Mexicana no existen regulaciones, permisos o certificaciones especiales para la implementación de estos servicios.

Respecto a la competencia, existen aerolíneas y agencias de turismo que pudieran presentar acciones de integración vertical y/o horizontal, por el atractivo del mercado.

- **Poder de los proveedores: Bajo,** Sobreabundancia de proveedores, además de que el negocio no depende de un bien o servicio crítico de los proveedores. En relación al transporte privado se cuenta con poder de negociación sobre una flotilla

de 20 unidades vehiculares simultáneamente, esto porque es más conveniente para ellos tener servicios determinados con costos estándar por destinos, respecto a circular con la posibilidad de no encontrar demanda que les permita cubrir sus costos fijos de combustible y costo de oportunidad del servicio. Además se tiene la posibilidad de subcontratar mayor capacidad de manera temporal y vehículos y requerimientos específicos.

- **Rivalidad entre competidores: Bajo:** Principalmente porque no existe una concentración en ninguno de los mercados: Gestión inmobiliaria y transporte privado de personas, actualmente la oferta es unidimensional.
- **Sustitutos: Bajo,** no existen sustitutos perfectos, algunos agentes turísticos pretenden ofrecer este tipo de servicios pero por no ser su negocio central presentan una estructura de costos ineficiente lo cual eleva el precio final, además de que la mayoría de la oferta del mercado es reactiva.
- **Poder de los clientes: Medio,** El costo de cambio es bajo y en algunos casos nulo. En otra perspectiva los clientes no están acostumbrados a este tipo de servicio y desconocen de la mayoría de las ventajas.

9.1.2 Análisis ambiental (SEPT)

A continuación se describe la visión estratégica de Wheelen, que considera 4 ejes macro para el desarrollo de un análisis industrial, que son factores Socioculturales, Económicos, Políticos y Tecnológicos y que conjuntamente integran fuerzas internas y fuerzas externas que resultan en las condiciones ambientales en relación a la industria analizada. En este caso se explican cada uno de esos factores macro en relación a la industria de gestión inmobiliaria y de transporte privado en la Ciudad de México.

9.1.3 Factores Socioculturales

- **Cambios en estilos de vida:** Como ya se comentó, en la Ciudad de México se centralizan la mayoría de las instituciones públicas, las matrices transnacionales y corporativos de empresas mexicanas, motivo por el cual se ha venido presentando una transformación en los estilos de vida de las personas que viven o emigran a la Ciudad de México, al mudarse y preferir cercanía a los lugares estratégicos para sus actividades, esto presenta una oportunidad para MEXPAT ya que se da preferencia y generalmente tienen mayor poder de negociación las empresas respecto a personas naturales para obtener contratos de arrendamiento.
- **Flujo de la población internacional y local hacia la Ciudad de México:** Se ha hecho énfasis en la cada vez más frecuente llegada de extranjeros que puede ser temporal o definitiva, pero en los últimos 6 años se ha presentado un gran flujo de diversos estados nacionales hacia la ciudad, los principales motivos: búsqueda de empleo, actividades e intercambio comercial, estudios, esto es una oportunidad para MEXPAT, y por lo cual la oferta no sólo es para extranjeros sino para nacionales en todos sus segmentos como estudiantes, inversionistas o comerciantes e incluso turistas nacionales.
- **Oferta cultural, turística y gastronómica:** México es el país de Latinoamérica con mayor número de turistas por año, en 2011 recibió más de 10 millones, esto por su diversidad cultural, sus bellezas naturales y su extensa y prestigiada oferta gastronómica, además de una general actitud de los mexicanos hacia los extranjeros de servicio e integración, particularmente la Ciudad de México ha

presentado en los últimos 6 años mejoras en sus índices de seguridad, y un incremento de turistas; con esto se tiene la posibilidad de potenciar recorridos gastronómicos y turísticos y reservas naturales en la Ciudad de México y su alrededor.

9.1.4 Factores Económicos

- **Tendencia del PIB (País e industrias):** Se tienen proyecciones de crecimiento tanto para el PIB de México, como para las industrias relacionadas a MEXPAT como desarrollo inmobiliario y alquiler, y transporte, lo cual supone factores macroeconómicos estables para el negocio.
- **Participación en OCDE, OMC y acuerdos comerciales como NAFTA:** La participación de México en organismos internacionales y con acuerdos comerciales que presentan mayor intercambio comercial, potencian a México como un país en desarrollo de gran atractivo para inversionistas, comerciantes e incluso estudiantes.
- **Niveles de desempleo:** Recientemente México ha presentado solidez en el manejo e iniciativas respecto al factor desempleo, atrayendo migrantes de Centroamérica como Guatemala, Venezuela y Sudamérica como Perú y Argentina principalmente.
- **Niveles salariales:** Un factor de gran peso para competir principalmente respecto a países en desarrollo, son los niveles salariales que son moderadamente más bajos en relación a otros países de la zona con las mismas características como Brasil en donde son mayores.

9.1.5 Factores Políticos y Legales

- **Calidad de las instituciones públicas:** Un factor que mide competitividad a nivel internacional es la calidad en las instituciones públicas, donde México presenta severas deficiencias en relación a burocracia y corrupción además de rezagos tecnológicos, aunque estas circunstancias pueden aumentar la necesidad de los servicios de MEXPAT en la asesoría y orientación de trámites, también pueden ser amenazas para el servicio, por la falta de estandarización y el incumplimiento de plazos y entregas.
- **Incentivos especiales:** Como estrategia para incentivar el ahorro y la inversión en los últimos años, el gobierno de La Ciudad de México ha desarrollado varios programas que ofrecen apoyo económico, técnico, capacitación y financiamiento en algunos casos para el emprendimiento y desarrollo de PYMES, por lo cual se pretende buscar la inscripción de éste proyecto para acceder a financiamiento por debajo de precio de mercado y acceso a los distintos incentivos.
- **Leyes de contratación y regulación de la subcontratación:** MEXPAT, al igual que la mayoría de las PYMES, presenta en su capital humano su principal costo, el cual debe de ser estratégicamente gestionado beneficiándose de las leyes de contratación y subcontratación, incluso a nivel internacional (offshore).

9.1.6 Factores Tecnológicos

- **Red de transporte:** La red de transporte de la Ciudad de México es amplia pero usualmente sobrepasada por la demanda, lo cual la hace incomoda y en ocasiones ineficiente, pero con la ventaja de que es económica, por ello se han desarrollado variadas redes de transporte privado como radiotaxis y organizaciones particulares que ofrecen el servicio privado y compartido, pero con falta de infraestructura y cobertura, todo ello es una oportunidad para MEXPAT al contar con

sobreabundancia de proveedores lo que le da mayor poder de negociación y cobertura.

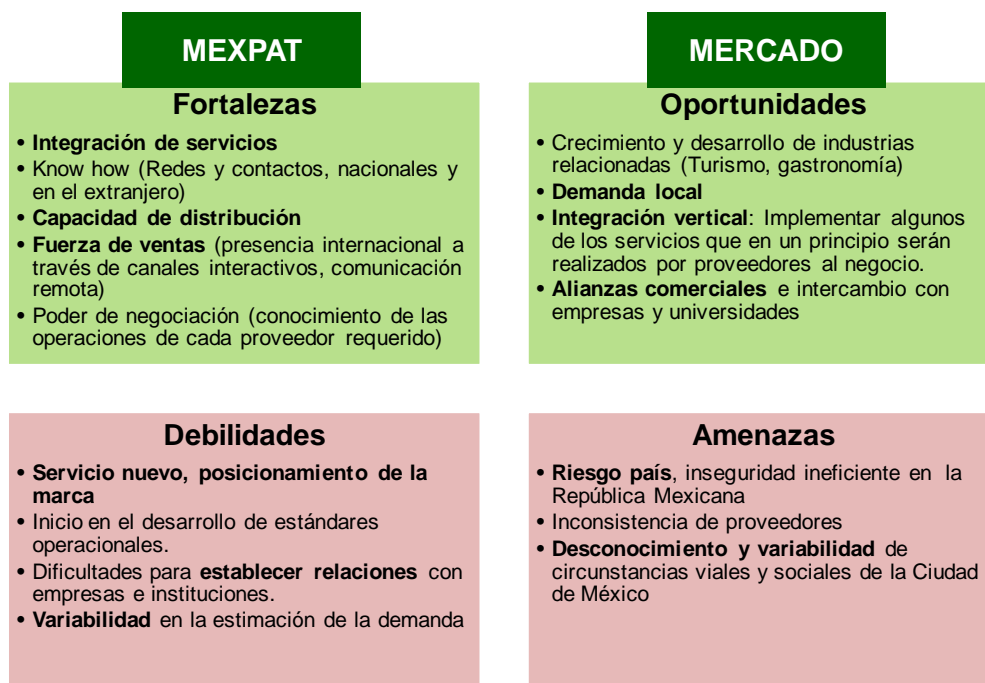
- **Infraestructura telecomunicaciones e Internet:** La penetración de Internet en la Ciudad de México ha ido creciendo exponencialmente lo que supone cada vez mayor cobertura, competitividad y eficiencia en este mercado lo que reduciría los costos, aumentaría la disponibilidad y la calidad de los servicios.
- **Innovación tecnológica:** La localización y el manejo de dispositivos GPS, antes sólo era para grandes empresas y redes de transporte industriales, pero actualmente el avance tecnológico presenta innovaciones en materia de localización y dispositivos móviles como teléfonos inteligentes y aparatos de transmisión, factores que impulsan mayor eficiencia y mejores niveles de servicio para el modelo de negocio de MEXPAT.

Todas las consideraciones anteriores se sintetizan en el siguiente análisis FODA.

9.2 Análisis FODA

A continuación se presenta una gráfica que muestra un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (FODA), respecto al emprendimiento y las condiciones de mercado.

Gráfico 2 Análisis FODA



9.3 Atractivo de la industria

En base al análisis general de la industria, la perspectiva de Michael Porter, las condiciones del mercado y sus proyecciones a corto plazo, se concluye que es una industria atractiva en relación a:

- Los márgenes de rentabilidad por tratarse de un servicio basado en la diferenciación y la no regulación sobre precios en las respectivas industrias.
- Crecimiento a corto y mediano plazo de la industria de transporte público, y la oferta inmobiliaria, ambas industrias con proyecciones de crecimiento sobre 3% respecto al año pasado.
- El nivel bajo de rivalidad entre competidores.
- Bajos requerimientos de inversión, por tratarse de un modelo basado en una cadena de servicio virtual, además de no existir barreras de entrada ni de salida.
- La sobreabundancia de proveedores, además de no depender exclusivamente de ninguno de estos.
- Las áreas de oportunidad en relación a integración vertical y alianzas comerciales principalmente.

10 CARTERA DE SERVICIOS

Para integrar la cartera de servicios que ofrece MEXPAT se consideran dos factores bajo enfoques estratégicos y operativos:

1. **Posición competitiva y estrategia de MEXPAT:** Definido por los recursos y capacidades de MEXPAT como por ejemplo: Know how, redes y contactos, capacidad de transporte, costos y poder de negociación entre los más relevantes.
2. **Atractivo del mercado:** Madurez y condiciones de crecimiento del mercado, nivel de competencia, proyecciones, barreras de entrada, disponibilidad de proveedores, barreras de salida.

La siguiente tabla muestra la cartera de servicios de MEXPAT, en relación a su posición competitiva, el atractivo de mercado e iniciativas a corto y mediano plazo:

Tabla 2 Cartera de servicios

Posición competitiva	Atractivo de mercado		
	Alto	Medio	Bajo
Alto	Gestión de Transporte público privado	Asesoría inmobiliaria	Cambio de moneda
Medio	Turismo	Actividades culturales	Personal de apoyo
Bajo	Gastronomía Alojamiento Tem.	Gestión financiera	Gestión migratoria
	Proteger e invertir		Matriz GE Elaboración propia
	Administrar re-enfocar		
	Pocas posibilidades		

Como se observa en la tabla, en los servicios donde MEXPAT tiene posición competitiva, se recomienda hacer acciones y tácticas orientadas a **proteger e invertir**, respecto a la posición competitiva media se recomienda **administrar y re-enfocar**, esto orientado al desarrollo y aprendizaje de estos servicios, y para la posición competitiva baja en donde se tienen **pocas posibilidades** se recomienda no ofrecer esos servicios o en su defecto canalizar a un tercero por no contar con capacidad ni conocimientos operacionales para no dañar la imagen de la organización.

La tabla también muestra lo ya mencionado respecto a la gran área de oportunidad en relación al servicio orientado hacia el turismo y todos los servicios relacionados como son actividades culturales y gastronomía por su potencial crecimiento y desarrollo a corto plazo.

11 PLAN DE MARKETING

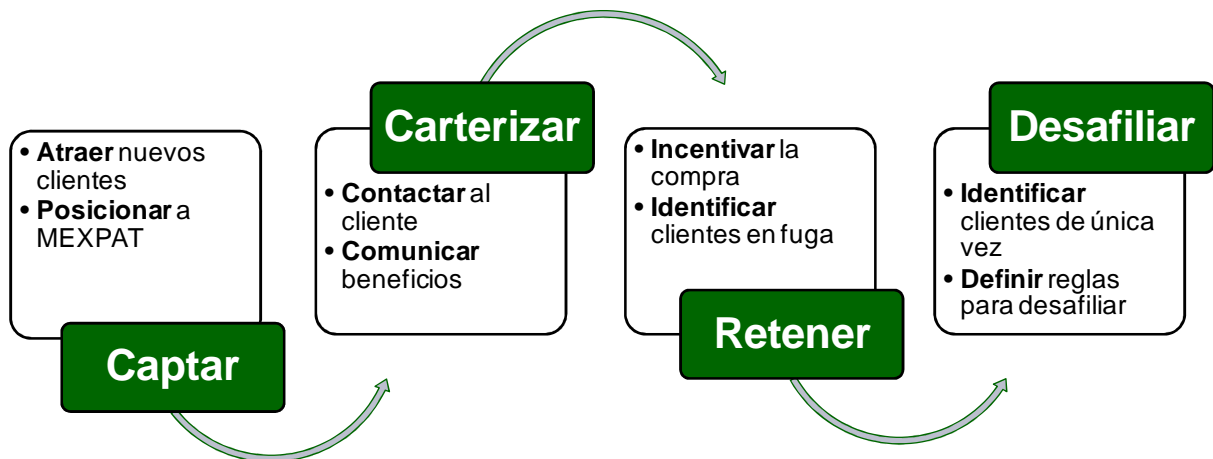
El plan de marketing tiene 2 objetivos generales:

1. Definir la **segmentación, el posicionamiento y el target.**
2. Determinar los elementos del mix marketing más relevantes para el proyecto, que son el **Precio y la Promoción.**

11.1 Estrategia de Marketing

Diseñada para tener una orientación general y cuyo principal objetivo es generar valor tanto para la organización como para los clientes. A continuación se muestra gráficamente la gestión de los clientes desde la perspectiva comercial.

Gráfico 3 Estrategia de marketing



Fuente: Elaboración propia

Captar: Actividad crítica del proyecto, básicamente con 2 objetivos: **la atracción de nuevos clientes y el posicionamiento de la organización en el mercado.**

Se plantean las siguientes acciones específicas:

- **Comunicar** sobre servicios y ventajas que ofrece la organización de manera semi masiva.
- **Influir** positivamente respecto a la contratación de los servicios ofrecidos.
- **Publicar** en el sitio web de la organización y vincularle con blogs y medios interactivos, sobre información general, recomendaciones y tips para expatriados que viven o se dirigen a la Ciudad de México.
- **Participar** constantemente en blogs y medios interactivos relacionados al proceso de expatriación tanto nacional como internacional.
- **Recopilar** de todos los medios, datos de contacto, como email, teléfono para buscar un contacto directo con expatriados que van o viven en México.

Carterizar: Definir conjuntos de clientes prospectos, para asignar a cada ejecutivo de ventas y asesores inmobiliarios.

Se plantean las siguientes acciones específicas:

- **Contactar** por cualquier medio a aquellos clientes prospectos para informar sobre servicios y beneficios en general de los servicios ofrecidos.

- **Definir** reglas para perfilar a clientes de valor, cuya definición será potenciales y gestionarlos con mayor enfoque sobre clientes prospectos.

Retener: El principal objetivo es ofrecer un servicio diferenciado a aquellos clientes finales, que han adquirido un servicio y que se pretende mantener, incentivando el consumo de otros servicios.

Se plantean las siguientes acciones específicas:

- **Incentivar** el consumo de otros servicios a los contratados a través de información y una oferta proactiva. Información sobre paquetes, recorridos turísticos, gastronómicos, descuentos especiales.
- **Identificar** a clientes en fuga, que pueden ser clientes que han contratado los servicios y que es probable que hayan encontrado alternativas para satisfacer sus necesidades de transporte y asesoría inmobiliaria.

Desafiliar: El principal objetivo es enfocar la estrategia de comunicación hacia clientes prospectos con alta probabilidad de ser clientes finales, mejorando el perfilamiento para dirigir con mayor efectividad la comunicación.

Se plantean las siguientes acciones específicas:

- **Identificar** a aquellos clientes de única vez, y/o que piensan ir a la Ciudad de México pero sin una definición clara respecto a su llegada.
- **Definir** reglas para desafiliar, que inicialmente se propone para aquellos clientes prospectos de los cuales no se tiene ningún dato de contacto como es el email y el teléfono móvil.

11.2 La Misión de MEXPAT

Ser líder en gestionar la etapa de transición e integración de nacionales y extranjeros que llegan a la Ciudad de México temporal o definitivamente por actividades profesionales o turismo, diseñando, produciendo y comunicando ofertas distintivas respecto a transporte y asesoría inmobiliaria.

11.3 La visión

Ser una organización **distintiva por el compromiso y satisfacción** de sus clientes, que gestiona, asesora y orienta, nacional e internacionalmente sobre servicios primarios, complementarios y costos de vida en la Ciudad de México.

11.4 Descripción general del mercado

En los mercados actuales, y derivado del proceso de globalización y el avance tecnológico, se han eliminado, a nivel mundial, la mayoría de las barreras, tanto para las empresas como para las personas, expandiendo el mercado y las oportunidades de inversión, intercambio comercial, estudio y/o desarrollo profesional en ciudades y países diferentes a los de su lugar de origen.

El cambio también se ha presentado en el ámbito público, donde instituciones educativas y organismos gubernamentales han desarrollado programas de intercambio internacional

para estudiantes, servidores públicos, investigadores y especialistas entre otros, con lo cual han crecido industrias relacionadas al intercambio comercial y en este caso la industria conocida comercialmente como **relocalización**.

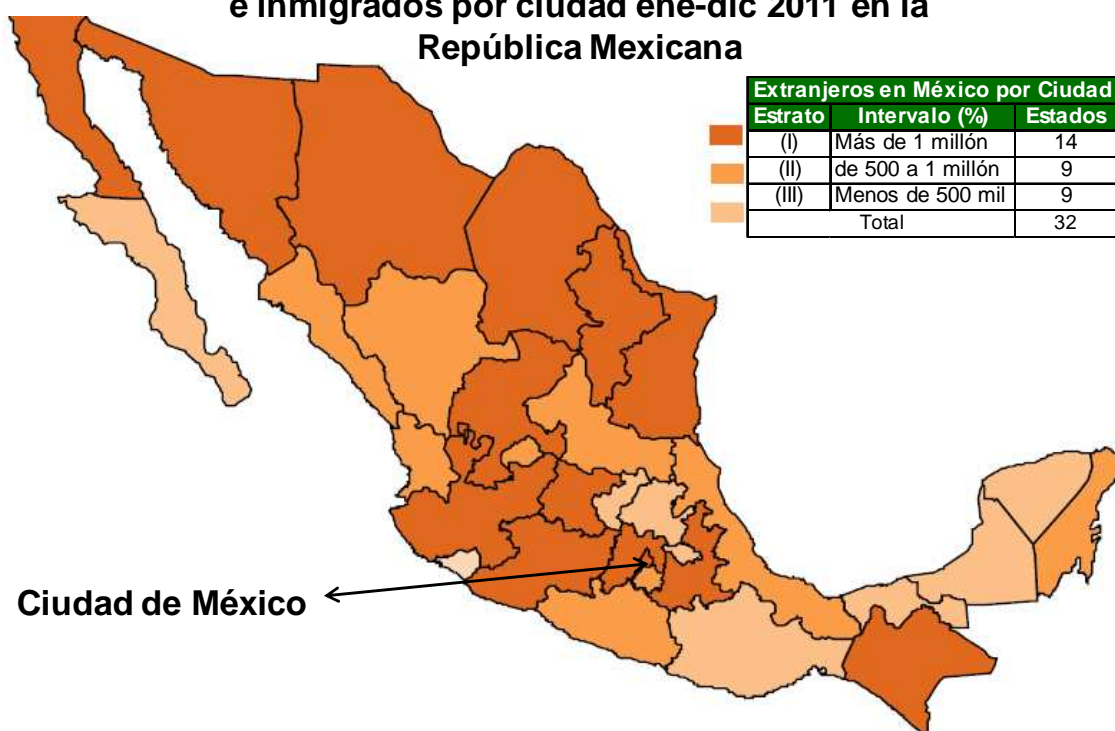
11.5 Estimación del tamaño de mercado

De enero a diciembre del 2011 el INEGI (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática), registró el flujo de **10,666,605** extranjeros a la República Mexicana (100%), de los cuales el INM (Instituto Nacional de Migración) segmenta por estado y situación migratoria, con lo cual se tiene que La Ciudad de México tiene un flujo del 18% de ese flujo de extranjeros, de los cuales el 16% son inmigrantes (Turistas y visitantes de negocios que no residen) y el restante 2% son inmigrantes e inmigrados de carácter temporal y definitivo que incluye inversionistas, estudiantes, científicos, artistas y visitantes.

A continuación se muestra gráficamente el flujo de extranjeros por estados de la República Mexicana, con 14 estados que presentaron en 2011 un flujo de más de un millón de extranjeros, destacando el gran flujo presentado en la franja fronteriza norte con Estados Unidos, además de la Ciudad de México, lo cual se señala gráficamente.

Gráfico 4 Estimación del tamaño de mercado

Flujo de extranjeros no inmigrantes, inmigrantes e inmigrados por ciudad ene-dic 2011 en la República Mexicana



Fuente: Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI)

11.6 Clientes prospectos

Personas que llegan a la Ciudad de México, de manera temporal o definitiva. En este punto es importante hacer la distinción que hace el INEGI entre extranjeros no inmigrantes e inmigrados.

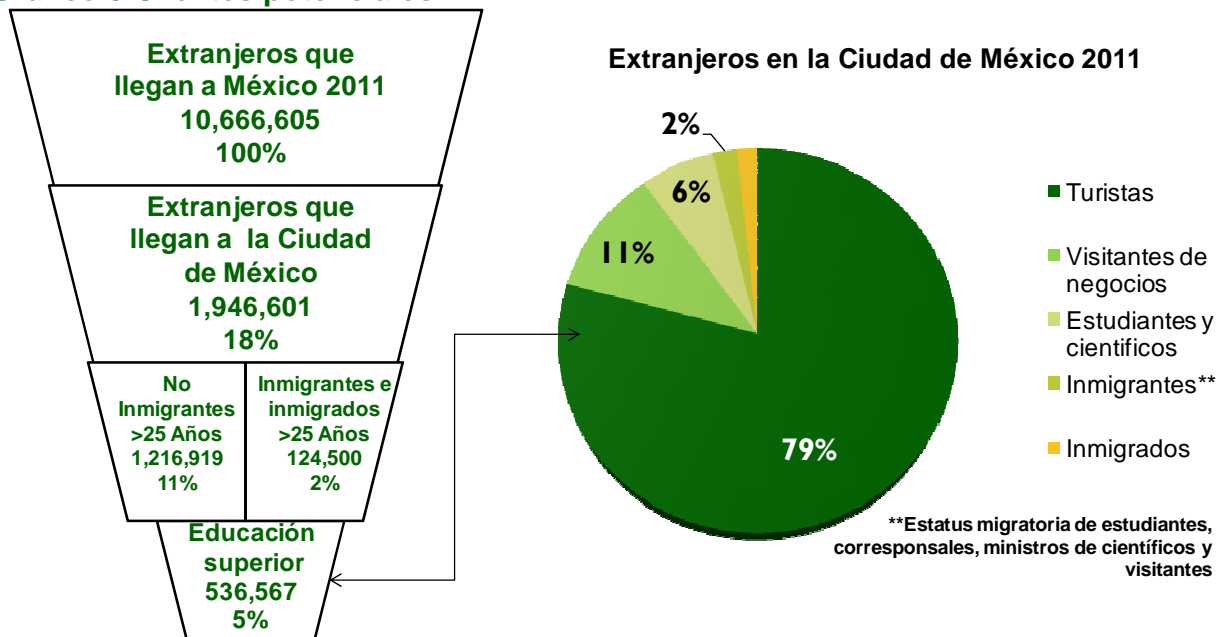
- **No inmigrantes:** Son aquellos extranjeros **no residentes en el país**, y que son turistas, visitantes de negocios, diplomáticos, visitantes distinguidos y visitantes provisionales.
- **Inmigrantes e inmigrados:** Son aquellos extranjeros **residentes temporal o definitivamente en el país**, que son estudiantes, corresponsales, técnicos, científicos, artistas, deportistas, consejeros y cargo de confianza.

11.7 Clientes potenciales

A continuación se muestra gráficamente la desagregación del flujo de personas extranjeras en la Ciudad de México por su situación migratoria hasta llegar a clientes potenciales para MEXPAT que son **1,341,418 y que representan el 13%** de todos los extranjeros que llegaron a la República Mexicana de enero a diciembre de 2011. Son personas con niveles académicos de licenciatura y postgrado, mayores de 25 años, nacionales y extranjeros que llegan a vivir temporal o definitivamente a la Ciudad de México para desarrollar sus actividades profesionales y turismo que presentan los siguientes segmentos:

- **Ejecutivos** (Actividades laborales ligadas a organizaciones públicas y privadas).
- **Estudiantes** (Estudiantes de intercambio, docencia, etc.).
- **Investigadores y especialistas** (Investigadores independientes y expositores).
- **Visitantes de negocios** (Inversionistas, comerciantes en general).
- **Otros** (trabajos temporales (consultores) conferencistas y turismo).

Gráfico 5 Clientes potenciales



Fuente: Centro de Estudios Migratorios del Instituto Nacional de Migración.

Como se observa, en el gráfico anterior se tiene que el mercado objetivo de MEXPAT representa el 5% de los extranjeros que llegan a México (República Mexicana), específicamente la Ciudad de México, los cuales son mayores de 25 años con educación superior.

Es importante comentar que demográficamente no se observó una distinción importante de género por lo cual no se considera como variable discriminante, además de que la entrada y flujo de los extranjeros no presenta estacionalidad (excepto estudiantes) ni ningún pico durante algún periodo de tiempo, motivo por el cual se estimará el flujo mensual como promedio simple del flujo anual.

11.8 Segmentación

La principal variable de segmentación está dada por los grupos de referencia en relación a sus actividades profesionales, además del perfil socioeconómico y demográfico asociado a esos grupos: como el nivel económico y la edad, para finalmente considerar variables en relación a la motivación y declaración de satisfacción de cada grupo respecto a los servicios ofrecidos.

La segmentación tiene como objetivo corresponder y satisfacer las diferentes necesidades de cada uno de los grupos clasificados en función a cada uno de los siguientes aspectos:

- Perfil y actividad profesional.
- Presupuesto.
- Tipo de transporte requerido.
- Requerimiento de vivienda.
- Necesidad de servicios adicionales (comercio, asesoría migratoria, turismo etc.).
- Necesidad de localización y cercanía a puntos estratégicos asociados a sus actividades.
- Necesidad de personal de apoyo (servicio doméstico, chofer, etc.).

De tal manera se han identificado diferentes requerimientos por cada segmento y sus necesidades respecto a las variables anteriormente descritas:

11.8.1 Ejecutivos

- Nivel académico de postgrado, bilingüe, alta capacidad de comunicación, define requerimientos objetivamente, valora el nivel de atención personalizado.
- Auto ejecutivo y privado.
- Tipo de vivienda (nivel medio alto y alto)
- Gestión de transporte desde su llegada.
- Gestión de transporte a estancia temporal (hotel, restaurantes, eventos especiales).
- Asesoría respecto a la documentación migratoria necesaria.
- Asesoría para viajes y turismo local.
- Orientación de oferta escolar en caso de tender hijos.
- Orientación sobre actividades recreativas, por ejemplo clubs deportivos.
- Orientación sobre gastos médicos mayores y seguros de vida.
- Orientación sobre personal de apoyo (Chofer, asistente personal).

11.8.2 Estudiantes

- Nivel académico licenciatura y postgrado, buen manejo de comunicación digital y redes sociales, buscan turismo de aventura, actividades deportivas y sociales, valoran la eficiencia en relación al precio.
- Generalmente uso de transporte público (taxi, metro, bus etc.).
- Tipo de vivienda medio (departamento personal o compartido con otros estudiantes, renta de un cuarto en una residencia de nivel medio o medio alto, en ambos casos cercano a su centro de estudios).
- Gestión de transporte desde su llegada.
- Asesoría respecto a la documentación necesaria.
- Asesoría sobre turismo, recorridos y oferta, potenciales clientes de tours y recorridos nacionales.
- Orientación sobre becas y descuentos escolares en algunos casos, en otros centros escolares públicos o privados dependiendo del nivel socioeconómico
- Orientación sobre seguro y servicios médicos.
- Orientación sobre alguna actividad laboral como apoyo económico.
- Normalmente no requieren de personal de apoyo.

11.8.3 Investigadores y especialistas

- Nivel postgrado, comunicación directa, con requerimientos especiales por su actividad, buscan actividades culturales y cercanía con el medio ambiente, valoran la atención personalizada, y altos niveles de servicio.
- Generalmente uso de transporte privado (taxi, traslado de equipo especial e instrumentos).
- Tipo de vivienda alto, medio y temporal.
- Gestión de transporte desde llegada.
- Asesoría respecto a la documentación necesaria
- Asesoría sobre oferta cultural y turismo, potenciales clientes de recorridos a lugares históricos.
- Orientación sobre personal de apoyo especializado.

11.8.4 Visitantes de negocios

- Perfil técnico y licenciatura, comunicación directa, buscan oportunidades de inversión y productos para comercializar, valoran la eficiencia principalmente respecto al tiempo.
- Uso de transporte privado, en ocasiones transporte especial por traslado de artículos voluminosos o pesados.
- Tipo de vivienda medio, estancias cortas y temporales.
- Gestión de transporte desde llegada.
- Asesoría respecto a la documentación necesaria.
- Orientación sobre permisos de compra, incentivos tributarios, áreas comerciales, como distribuidores, mayoristas, comercio en general.
- Generalmente no necesitan personal de apoyo.

11.8.5 Otros (trabajos temporales, consultores y turismo).

- Nivel licenciatura y postgrado, bilingües, buen manejo de medios digitales y redes sociales, comunicación directa, buscan lugares históricos y distintivos de la Ciudad

de México, valoran la atención personalizada y la ubicación, preferentemente cerca de comercios y lugares históricos.

- Uso de transporte privado y frecuentemente necesitan servicios especiales (Servicios foráneos, recorridos personalizados).
- Dado que los periodos de tiempo son cortos, se hospedan en hoteles y alojamiento temporal.
- Gestión de transporte desde llegada.
- Asesoría respecto a la documentación necesaria.
- Asesoría sobre oferta cultural y turismo, potenciales clientes de recorridos a lugares históricos, oferta gastronómica y visitas a lugares distintivos cerca de la Ciudad de México.
- Generalmente no necesitan de personal de apoyo.

11.9 Mercado objetivo (Target)

De acuerdo a la segmentación se identifican 5 grupos de clientes potenciales con distintas necesidades y valorización respecto al servicio ofrecido, destacando altos niveles de servicio, atención personalizada y eficiencia, de tal manera que se busca diseñar la oferta de acuerdo a los requerimientos de cada grupo de referencia.

Considerando los objetivos estratégicos, los recursos y las características del mercado, de los 5 grupos, hay 4 grupos que presentan coincidencia de acuerdo a la valorización de la atención personalizada y altos niveles de servicio, siendo el grupo de los estudiantes aquellos que valoran mayormente la eficiencia en relación a los precios, por lo que quedan como alternativa de mercado de MEXPAT.

La oferta para estudiantes, es manejada de manera especial ya que es un target secundario, el cual presenta **estacionalidad de la demanda**, asociada a fechas de ingreso y fin de ciclos escolares. La alianza o convenio de los servicios con alguna universidad presenta una potencial oportunidad para la expansión de la oferta hacia este segmento, además de una alternativa estratégica del manejo de la demanda para los meses de diciembre-enero y de julio-agosto que es cuando se presentan el inicio y el fin de diversos ciclos escolares en la Ciudad de México.

11.10 Posicionamiento

Un factor crítico de éxito es posicionar a MEXPAT como una organización **confiable y comprometida** con la satisfacción de sus clientes conocida internacionalmente.

Para lo cual se plantean las siguientes preguntas:

¿Qué distingue a MEXPAT?

¿Con qué valores se quiere asociar la marca?

¿De qué manera los objetivos de comunicación son transmitidos efectivamente al cliente?

¿Cómo se quiere ser percibido por parte de los clientes?

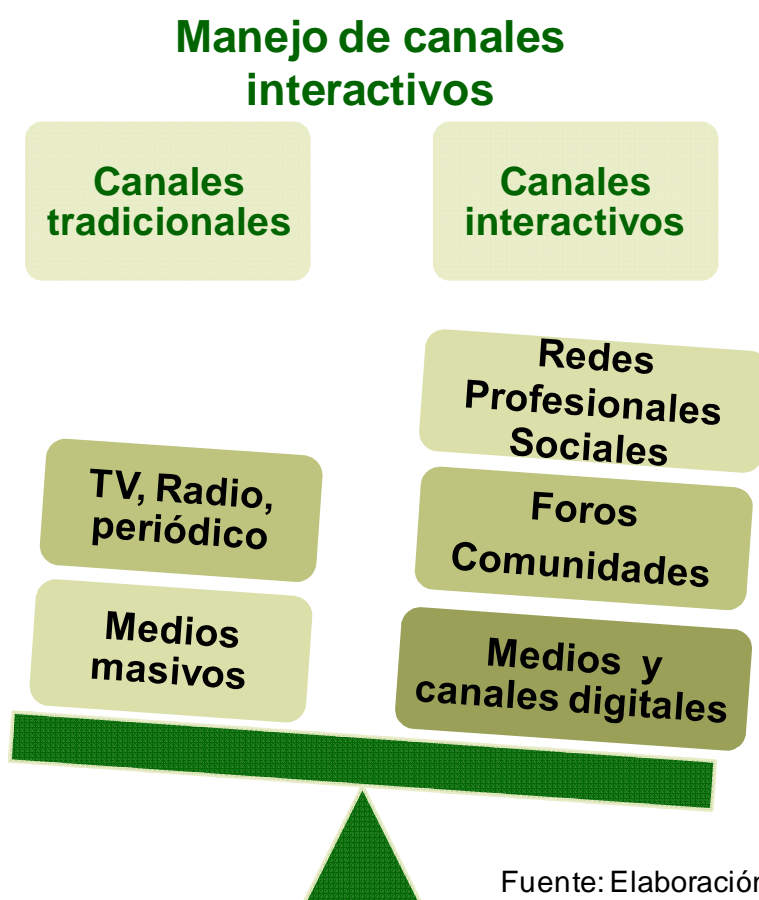
La táctica de posicionamiento de MEXPAT gira alrededor del manejo integral de **canales interactivos**, para lo cual se crean perfiles en redes sociales y profesionales, además de

una participación activa en foros y comunidades relacionadas a servicios primarios y complementarios de personas que planean viajar o ya están en la Ciudad de México.

La principal razón de la utilización de estos canales es el alcance internacional además del tiempo de penetración y difusión que puede ser en cuestión de minutos.

A continuación se muestra gráficamente la idea y enfoque de utilizar canales interactivos, sin embargo hay que tener cuidado en el manejo de estos canales ya que la medición y control aún no está estandarizado ni estructurado, ya que el análisis considera métricas en ocasiones sobreestimadas y que pueden sesgar por completo la interpretación de los resultados.

Gráfico 6 Gestión de canales interactivos



El posicionamiento en estos medios debe de estructurarse y considerar las redes sociales como un complemento de las tácticas comunicacionales, no como se hace actualmente por muchas organizaciones y PYMES que lo visualizan como medio único de comunicación, llegando a agobiar a sus prospectos y clientes por el abuso en su utilización.

Al considerar que se trata de un emprendimiento, la penetración en medios digitales debe partir de lo más general, esto es con la optimización a partir de los motores de búsqueda

(Google, Yahoo por ejemplo), como se conoce en inglés Search Engine Optimization (SEO), el cual ayuda a que la empresa sea identificada por usuarios en búsquedas relacionadas a *keywords* o palabras clave alojadas en el contenido web. Estas palabras están enfocadas y se asocian a la propuesta de MEXPAT relacionada a **confianza y compromiso hacia el cliente, oferta de transporte asesoría inmobiliaria y servicios primarios en la Ciudad de México**, un factor importante no considerado por muchas empresas en la Ciudad de México es el contenido web el cual sólo se presenta en el idioma español, es decir sólo limitan la asociación del contenido a las búsquedas de los motores de búsqueda en español, omitiendo el segmento y mercado del idioma inglés y demás idiomas. Considerando las características de los clientes prospectos de MEXPAT, el contenido web debe contener la disponibilidad de idiomas español e inglés.

Entonces la presencia en los principales motores de búsqueda, en este caso Google y Yahoo, tiene un presupuesto determinado mensual y se presenta como costo fijo en el plan financiero ya que independientemente del mes, la planeación, diseño e implementación de la estrategia requiere de análisis y seguimiento a detalle.

Un ejemplo de comunidad con presencia internacional es el sitio web "expat-blog.com", el cual tiene contenido en inglés, español, frances, italiano, con secciones de gran interes por personas que viven la experiencia de ser expatriados por contener redes y contactos de compatriotas que viven situaciones similares, además de contener información que es muy difícil de encontrar conjuntamente en otros sitios.

A continuación se presenta el home principal del sitio, y en el cual cualquier persona que tenga inquietud por vivir en el extranjero o que este viviendo esa experiencia, puede acceder a comentar, en relación a gran cantidad de topicos.

Gráfico 7 Comunidad de expatriados



Fuente: <http://www.expats-blog.com>

Como lo muestra el Gráfico anterior es relevante la disponibilidad del sitio en varios idiomas, siendo el idioma inglés el más estándar en los sitios web.

11.11 Precio

El precio es uno de los elementos del marketing mix con mayor relevancia por su importancia en el mercado, las distintas percepciones que puede generar sobre el servicio, y la relevancia en el resultado final considerando la perspectiva financiera.

Hay distintas estrategias de fijación de precios, aunque la más utilizada considerando la estrategia genérica de diferenciación por relacionamiento estrecho con los clientes es el **descrime de precios**, es decir, fijar precios iniciales altos con respecto al mercado, con lo cual se tiene la posibilidad de avanzar en el ciclo de vida del servicio y poder reducir el precio para incrementar la participación de mercado. Por otra parte también se considera la hipótesis de fijación de **precios de penetración**, siendo esta una opción más económica del mercado con la posibilidad de penetrar rápidamente el mercado y alcanzar participación de mercado objetivo.

Finalmente para determinar la fijación de precios de MEXPAT se realizó un análisis sobre los precios de mercado y los costos respecto a los servicios ofrecidos, de tal manera que se tuviera mayor información con lo cual determinar los precios de los servicios.

Para el precio de gestión de transporte privado, se consideraron fuentes públicas de gremios de taxistas que operan en el aeropuerto de la Ciudad de México, algunas de las cuales consideran el precio por servicio de acuerdo a la distancia y/o trayecto del servicio, estandarizando trayectos a zonas demarcadas previamente definidas.

A continuación se presenta una tabla que muestra los precios por zona de un sitio de taxis que opera en el aeropuerto de la Ciudad de México.

Tabla 3 Precios por zona de transporte privado (taxis)

Colonia	Delegación o Municipio	Zona	Precio Sedan \$MX	Precio Sedan \$USD	Precio Ejecutivo \$MX	Precio Ejecutivo \$USD
2A AMPLIACIÓN JIMÉNEZ CANT	IXTAPALUCA	E	\$500	\$37	\$880	\$65
9A AMPLIACIÓN SAN MIGUEL	IZTAPALAPA	4	\$152	\$11	\$240	\$18
AARON SÁENS	VENUSTIANO CARRANZA	3	\$127	\$9	\$205	\$15
ABDIAS GARCÍA SOTO	CUAJIMALPA	A	\$300	\$22	\$505	\$37
ABDIAS GARCÍA SOTO	CUAJIMALPA	10	\$255	\$19	\$455	\$34
ABEL MARTÍNEZ MONTAÑEZ	ECATEPEC	10	\$255	\$19	\$455	\$34
ABRAHAM GONZÁLEZ	ALVARO OBREGON	6	\$190	\$14	\$300	\$22
ACACIAS	BÉNITO JUÁREZ	6	\$190	\$14	\$300	\$22
ACATITLA	TEOTIHUACAN	F	\$550	\$41	\$975	\$72
ACAZACATONGO	TLALPAN	C	\$400	\$30	\$690	\$51
ACOCA	XOCHIMILCO	9	\$240	\$18	\$420	\$31
ACOLMAN DE NEZAHUALCOYOTL	ACOLMAN	E	\$500	\$37	\$880	\$65
ACOZAC	IXTAPALUCA	D	\$450	\$33	\$785	\$58
ACTIPAN	BENITO JUAREZ	6	\$190	\$14	\$300	\$22
ACUEDUCTO	ALVARO OBREGON	6	\$190	\$14	\$300	\$22
ACUEDUCTO DE GUADALUPE	GUSTAVO A. MADERO	6	\$190	\$14	\$300	\$22
ACUEDUCTO DE GUADALUPE	GUSTAVO A. MADERO	5	\$172	\$13	\$270	\$20
ACUEDUCTO TENAYUCA	TLALNEPANTLA	6	\$190	\$14	\$300	\$22
ACUILOTLA	ALVARO OBREGON	8	\$225	\$17	\$385	\$29
ACUITLAPILCO	CHIMALHUACAN	D	\$450	\$33	\$785	\$58
ACUITLAPILCO 2A SECCION	CHIMALHUACAN	C	\$400	\$30	\$690	\$51
ADOLFO LOPEZ MATEOS	LA PAZ	B	\$345	\$26	\$592	\$44
ADOLFO LOPEZ MATEOS	NAUCALPAN	7	\$205	\$15	\$350	\$26
ADOLFO LOPEZ MATEOS	NAUCALPAN	8	\$225	\$17	\$385	\$29

Fuente: <http://www.taxisconfort.com/>

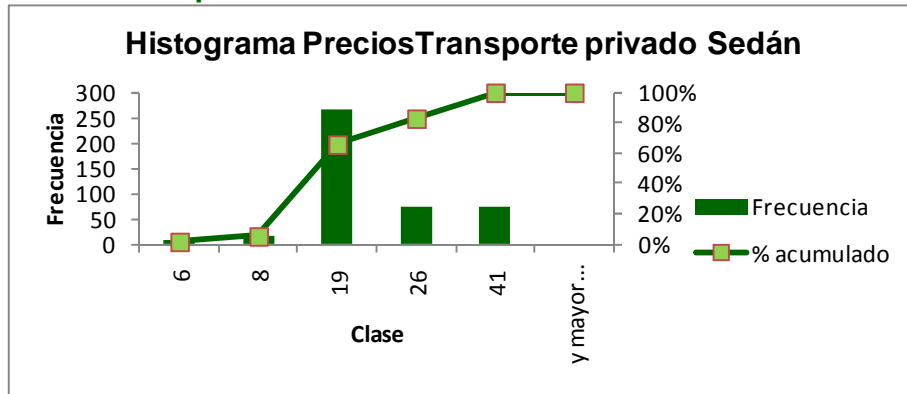
Como se puede observar la tabla presenta los precios para servicio sedán y servicio ejecutivo ambos en pesos mexicanos MX y su equivalencia en dólares USD, por motivos de espacio sólo se presentan las primeras 24 zonas, pero se estimó el precio promedio considerando el total, siendo 439 zonas para las cuales se tiene el precio establecido, obteniendo las siguientes estadísticas.

Tabla 4 Estadísticos de precios transporte Sedán

Estadísticos transporte privado Sedán		
Precio USD	Frecuencia	% Acumulado
6	7	2%
8	16	5%
19	266	66%
26	75	83%
41	75	100%
y mayor...	0	100%

Elaboración propia,
fuente:<http://www.taxisconfort.com/>

Gráfico 8 Precios transporte Sedán



Como se muestra para ambas tablas se tiene una frecuencia acumulada del 66% para un precio, es decir se tiene que el 66% de los servicios tienen ese precio o menos, con lo cual se puede suponer como precio promedio del servicio teniendo entonces:

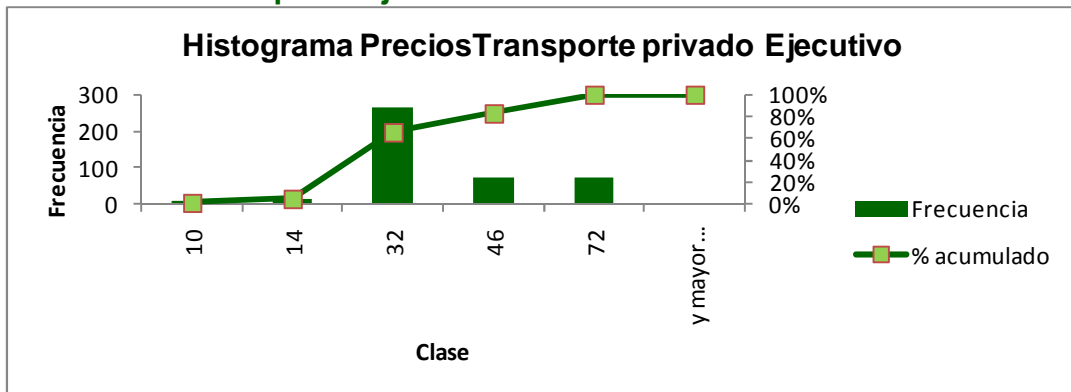
1. Precio promedio servicio de transporte privado Sedán de **19 USD**
2. Precio promedio servicio de transporte privado Ejecutivo de **32 USD**

Tabla 5 Estadísticos de precios transporte Ejecutivo

Estadísticos transporte privado Ejecutivo		
Precio USD	Frecuencia	% Acumulado
10	7	2%
14	16	5%
32	266	66%
46	75	83%
72	75	100%
y mayor...	0	100%

Elaboración propia,
fuente:<http://www.taxisconfort.com/>

Gráfico 9 Precios transporte Ejecutivo



Con lo anterior y considerando un **margen al menos del 20%** sobre el servicio de transporte se tendría un precio promedio del servicio de transporte privado MEXPAT de

1. Precio promedio servicio de transporte privado Sedán MEXPAT **23 USD**
2. Precio promedio servicio de transporte privado Ejecutivo MEXPAT **38 USD**

Otra conclusión que permite determinar la tabla anterior es el precio mínimo del servicio que estaría sobre los **10 USD**.

La misma metodología se pretendía utilizar para el servicio de asesoría inmobiliaria, pero desafortunadamente no se consiguieron precios de mercado, incluso buscando presupuestos con asesores inmobiliarios y agencias, las ofertas son demasiado “**ad-hoc**” y poco sofisticadas, existiendo gran variación de un proveedor a otro, por ejemplo existen asesores inmobiliarios que independientemente de las características y/o necesidades de vivienda el precio oscila entre los 250 y 350 usd por la búsqueda de vivienda y asesoría inmobiliaria, mientras que la mayoría de las agencias inmobiliarias establecen como política de precio el cobro de un mes de arriendo respecto al contrato gestionado, lo cual puede oscilar entre 200 y 1,000 USD.

Por lo anterior descrito el precio del servicio de asesoría inmobiliaria se determinó en base a los costos del servicio y considerando un costo por hora respecto al sueldo de un agente inmobiliario que es estimado en aproximadamente 15 USD por hora, esto obtenido de sueldos públicos de asesores inmobiliarios consultados en sitios web de ofertas laborales.

Se propone ofrecer dos tipos de servicios: Asesoría inmobiliaria y Asesoría inmobiliaria integral, cuya principal diferencia consiste en que el asesor inmobiliario acompaña y coordina la visita al inmueble con el cliente y el arrendatario, mientras que el otro servicio simplemente coordina hasta la visita.

Entonces para obtener el precio por el servicio se desagregó el proceso de asesoría en las siguientes actividades:

1. Contacto e información a clientes
2. Análisis de requerimientos
3. Segmentar y definir perfiles
4. Términos y condiciones de contratación
5. Propuesta
6. Gestión de contrato
7. Visita al inmueble
8. Servicio post-venta

A continuación se presentan las actividades y sus respectivos costos relativos al tiempo estimado, considerando la hora promedio de 15 USD de un asesor inmobiliario.

Tabla 6 Costo por actividad de asesoría inmobiliaria

Proceso Asesoría Inmobiliaria		Actividades Asesoría Inmobiliaria	Tiempo estimado (hrs)	Costo \$ MX	Costo \$ USD
1	Contacto e información	Costos aproximados Requisitos	0.5	100	7
2	Análisis de requerimientos	Específicos Ubicación	1	200	15
3	Segmentar y definir Perfiles	Check list: Presupuesto	0.5	100	7
4	Términos y condiciones de contratación	Aval y/o garantía Periodo	0.5	100	7
5	Propuesta	Relación de cartera Búsqueda específica	1	200	15
6	Gestión de contrato	Contrato	1	200	15
7	Visita al inmueble	Ubicación Rutas y alternativas viales	4	800	59
8	Servicio post-venta	Orientación sobre servicios complementarios	0.5	100	7
Costo Asesoría inmobiliaria			4	700	52
			Precio_USD		65
Costo Asesoría inmobiliaria Integral			9	1,800	133
			Precio_USD		167

Elaboración propia, en base a costo por hora de un asesor inmobiliario, Diciembre 2012

Con el supuesto anterior y considerando un **margen del 25%** sobre el servicio de Asesoría inmobiliaria se tiene:

1. Precio por servicio de Asesoría inmobiliaria MEXPAT **65 USD**

2. Precio por servicio de Asesoría inmobiliaria integral MEXPAT 167 USD

La principal diferencia entre un servicio y el otro es la visita al inmueble, lo cual es costoso y que se supone en términos de tiempo puede tomar entre 3 y 5 horas, por lo cual el precio del servicio de asesoría inmobiliaria es de 167USD vs 65 USD, por el servicio que no incluye la visita al inmueble.

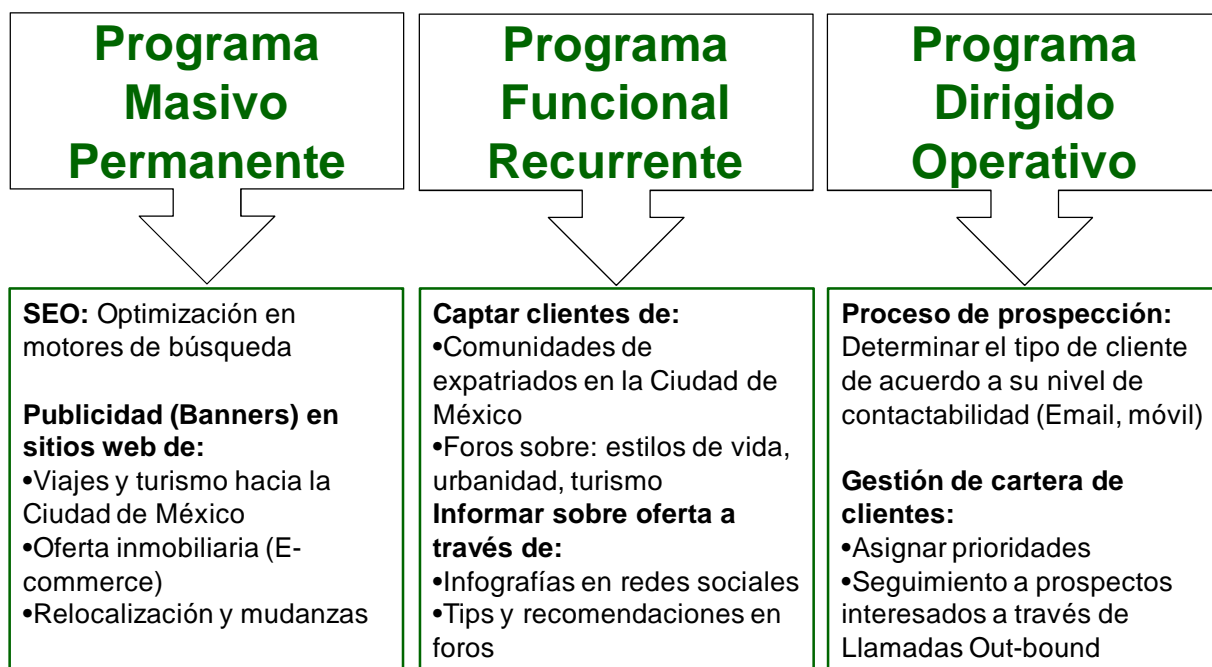
11.12 Promoción y acciones comerciales

Una de las actividades críticas del proyecto es el diseño e implementación de diversas acciones comerciales, cuyo principal objetivo es el de **comunicar** la oferta y la de **captar** clientes, para lo cual se han diseñado programas con actividades específicas y sobre las cuales giran las agendas laborales del responsable de *estrategia comercial, gestión de medios interactivos y los ejecutivos de ventas*.

Los programas consideran una inversión inicial de 3,000 USD además de un presupuesto mensual de 550 USD que se consideran como costo fijo, destinados principalmente al pago del posicionamiento del sitio web (SEO), y la promoción y publicidad a través de banners en diversos sitios web principalmente relacionados a turismo, oferta inmobiliaria, relocalización y mudanzas en la Ciudad de México.

El siguiente Gráfico muestra la propuesta de los tres programas con las principales actividades de cada uno, teniendo indicadores directos asociados, que quedan como KPI'S de seguimiento del cuadro de mando propuesto en el plan de gestión.

Gráfico 10 Acciones comerciales



Fuente: Elaboración propia

Una de las actividades más relevantes por su costo y posible impacto en la captación de clientes son las llamadas out-bound, a clientes potenciales que preguntaron sobre los servicios cuya efectividad depende directamente de la gestión y nivel de prioridad

asignado, ya que si se realizan llamadas de manera indiscriminada disminuiría la efectividad.

Para esta acción en especial se tiene un procedimiento para asignar el nivel de prioridad de las llamadas, y que deben implementar principalmente los asesores de ventas quedando de la siguiente manera en orden de jerarquía:

- Cliente potencial (Se interesó pero no concreto el proceso de venta)
- Perfil del cliente (Segmento MEXPAT)
- Contactabilidad (contacto skype y/o teléfono móvil)
- Teléfono de oficina
- Cliente prospecto (Clientes que se han interesado por diversos canales y de los cuales se tiene el contacto telefónico)

11.13 Marca MEXPAT®

El servicio básico o beneficio (Núcleo), es la gestión de transporte y asesoría inmobiliaria, pero como característica distintiva también se tiene el concepto de la marca MEXPAT, lo cual fue pensado para generar una identidad nacionalista y con proyección internacional.

También se trabaja en el diseño del logotipo y todo lo relacionado a la arquitectura de la marca como el slogan, combinaciones de colores, etc. Ya se tienen dos propuestas preliminares de logotipo que se muestran a continuación.

Gráfico 11 Propuestas de logotipo



Fuente: Elaboración propia

El diseño y arquitectura de la marca, es algo en lo que se trabaja ya que con el sitio web funcionando, se tiene un canal fundamental y con el cual se podría comenzar a trabajar desde antes del inicio de operaciones formal para el posicionamiento de la marca, como ya se ha mencionado.

El sitio web es uno de los puntos de **contacto e información** para el cliente, por lo cual es crítico su desempeño, debe de cumplir con un riguroso nivel de funcionalidad. A continuación se detallan cada uno de los factores que generan **información** y sobre los cuales se debe de tener especial atención en el diseño y desarrollo del sitio.

Tabla 7 Sitio web conceptual



El sitio web es desarrollado por proveedores, ya se tiene una primera propuesta detallada de acuerdo a los requerimientos relacionados a la gráfica anterior. A continuación se muestra una propuesta de desarrollo y su respectiva cotización. La cotización formal se adjunta como anexo, con mayor detalle del desarrollo y forma de pago.

Tabla 8 Costos de Sitio web

Concepto	Costo	
	MX	USD
Diseño y desarrollo de sitio web		
1.1 Diseño Base (1)□	\$1,575	117
1.2 Sección Principal (1)	\$450	33
1.3 Secciones Interiores (15)	\$6,750	500
1.4 Cuartillas de Texto (30)	\$675	50
1.5 Imágenes a Procesar (5)	\$563	42
1.6 Elaboración de Formularios (3)	\$2,025	150
1.7 Registro de Dominio	\$300	22
1.8 Alojamiento de sitio (anual)	\$490	36
2. Análisis, diseño y desarrollo de BD	\$2,000	148
Total	\$14,828	1,098

Fuente: Alcofin S.A de C.V Diciembre 2012

11.14 Competencia

En la Ciudad de México no existen empresas que integran los servicios que MEXPAT ofrece, es decir, la competencia es por servicio (unidimensional), por lo que no existe un sustituto perfecto.

Por una parte el servicio de transporte público general, taxis y redes de transporte privado, por otra inmobiliarias, particulares y agentes inmobiliarios pero en la gran mayoría únicamente ofrecen vivienda sin amueblar, además de las agencias de turismo y otras que ofrecen alojamiento temporal y diversos recorridos.

Un factor importante para destacar respecto a la competencia y las condiciones del mercado es que no existe alta concentración de ninguna empresa de la competencia, es decir es un mercado con alto grado de dispersión, lo cual es una oportunidad para una empresa que identifique nichos y segmentos de mercado y ofrezca una estrategia proactiva de comunicación y fuerza de ventas para captar y atraer clientes.

11.15 Alianzas comerciales y relaciones públicas

Otro enfoque de mercado es el institucional y/o industrial y en relación a los segmentos definidos queda categorizado de la siguiente manera:

- **Empresas:** nacionales y trasnacionales con movilidad y relocalización de ejecutivos hacia la Ciudad de México y el extranjero.
- **Organizaciones públicas y privadas:** En la Ciudad de México existen organizaciones nacionales e internacionales de gran relacionamiento con extranjeros como el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).
- **Instituciones Académicas:** Universidades con programas de intercambio académico en la República Mexicana.
- **Agencias de turismo:** Las de mayor interés son agencias nacionales y de otras ciudades de la República Mexicana con ventas y oferta de servicios para la Ciudad de México.

Un factor clave para el crecimiento y sustentabilidad de MEXPAT es el acceso y relacionamiento con las empresas e instituciones anteriormente descritas. Como tarea prioritaria de la alta dirección de la empresa se encuentra el diseño de las tácticas de acercamiento hacia estas organizaciones.

Primero considerar que para que se considere a MEXPAT como proveedor o prestador de servicios de estas organizaciones debe de cumplir con ciertas condiciones operativas, entre los más relevantes se encuentran: la correcta estructura legal y tributaria de la empresa, medios de pago electrónicos, niveles de servicio y garantías, entre los más destacados.

La prioridad del planteamiento de estas alianzas comerciales y el relacionamiento público están orientados hacia empresas e instituciones que se vinculan con los segmentos más atractivos para la captación de clientes para MEXPAT que son: turistas y visitantes de negocios, por lo cual se tiene prioridad para iniciar algún tipo de comunicación y expresar interés sobre:

- Agencia de viajes (de las ciudades y principales destinos turísticos de la República Mexicana, por ejemplo Cancún y los Cabos, Baja California Norte)
- Agentes inmobiliarios de zonas exclusivas y cercanas a ubicaciones de gran oferta comercial y donde se ubican los principales corporativos nacionales.
- Centros de idiomas
- Asesoría legal y migratoria

Después de identificar estas organizaciones, se buscará iniciar comunicación con los encargados del área comercial, explicando sobre la propuesta de valor de MEXPAT, lo cual puede ser mediante una presentación o simplemente generalizando sobre la propuesta y algunos detalles distintivos de la oferta, sus clientes y proveedores. Incluso una propuesta inicial es incluir links, contenido y canalizar desde el sitio web de MEXPAT hacia estas organizaciones.

11.16 Resultados de encuestas a clientes potenciales

Se diseñó y aplicó una encuesta por medio de un portal de internet para obtener datos e información que no estaba disponible en fuentes públicas además de ser complicado obtenerlas en el mercado por dificultad o simplemente porque no existe.

La encuesta se aplicó a través de un sitio web a personas mayores de 25 años, con nivel académico de licenciatura y postgrado, que hayan vivido o están viviendo en una ciudad o país de donde no son nativos por su actividad profesional (ejecutivos, estudiantes, investigadores, especialistas, visitantes de negocios, consultores y conferencistas).

El principal objetivo de la encuesta es determinar la percepción y asociación de costos respecto al valor generado por servicios de gestión, asesoría y orientación, para **personas que han vivido o viven la experiencia de vivir en un país o ciudad de donde no son nativos.**

Considerando como **tema central la experiencia de vivir en un país o ciudad de donde no son nativos**, las preguntas se estructuraron en base a los siguientes temas de análisis:

- Experiencia relacionada (buena, mala, muy mala).
- Percepción y necesidad de la oferta de servicios de gestión, asesoría y orientación de servicios primarios y complementarios.
- Precios y/o costos extras asociados (margen operativo de ganancia de este tipo de servicios).
- Perfil sociocultural y demográfico de los encuestados.

En total se logró la respuesta de 57 cuestionarios. A continuación se presentan los resultados más relevantes:

Demográficos: Sin una marcada distinción de género se tienen personas mayores de 25 y hasta 45 años, que viajaron solos en su mayoría, con niveles educativos de licenciatura y postgrado, bilingües teniendo como segundo idioma el inglés.

Experiencia: Relevante que los encuestados permanecen periodos menores a un año (47%) y entre un año y dos años(45%), en su experiencia han tenido problemas de adaptación a la cultura local, dificultades al hacer trámites y al acceso a servicios entre los que más destacan son los servicios médicos.

Disposición a pagar: En relación a los requerimientos de cada segmento, se presenta una positiva disposición a pagar por los siguientes servicios:

- Asesoría en búsqueda de hogar (84%)
- Gestión y asesoría sobre transporte (67%)
- Asesoría sobre tramites (65%)
- Orientación sobre servicios generales (59%)

Costos: También relevante, el costo promedio mensual, aunque para tener más conocimiento sobre este factor se debe considerar cruzar y clasificar las ciudades y países donde estuvieron los encuestados, sin embargo lo que es significativo es el precio o costos en los que se incurre por no ser nativos o por desconocimiento de la región, teniendo el 83% de los encuestados con respuestas respecto a que incurrieron en costos mayores al 20% del costo promedio de mercado.

Algunos comentarios y/o sugerencias de los encuestados:

“que haya una asociación o algo similar que ayuden a la búsqueda de vivienda sin aval, ya que generalmente solicitan aval y es algo un poco ilógico, pues llegas a un lugar donde no conoces a alguien”

“En especial los servicios de búsqueda de alojamiento y de servicios médicos, hospitales y acceso de fármacos es algo de mucha utilidad cuando uno está en un país extranjero y muchas veces hasta un medicamento tan básico como para un problema físico u otro no tiene los mismos nombres que en el país de origen, es poco claro para el extranjero el acceso a hospitales o involucra mucho \$\$ si no se tiene un seguro local. Así que mi sugerencia es dar esos servicios”

Los resultados descriptivos y mayor detalle de la encuesta se presentan como anexo.

12 PLAN DE OPERACIONES

El objetivo del plan de operaciones es responder a preguntas respecto a actividades operativas y estratégicas del modelo de negocio de MEXPAT.

Con ello se puede definir:

¿Cómo configurar la cadena de valor en relación a las características del servicio?

¿Qué actividades tienen que tener especial atención respecto a las características del servicio?

¿Qué actividades pueden ser externalizadas y por qué?

¿Qué capacidad se requiere para evitar tener recursos ociosos?

Además el plan de operaciones define la estrategia con la que se Gestiona la Cadena Integral de Valor (GICAV), y en base a ello diseñar la logística, para alinearla con los procesos comerciales y financieros.

La GICAV, tiene como objetivo visualizar los flujos de información, los flujos de materiales (procesos y procedimientos operacionales), y flujos de dinero, para determinar roles, actividades responsabilidades y resultados.

12.1 Estrategia de operación

La literatura de operaciones recomienda siempre al configurar la cadena de valor, considerar las características del producto y su demanda. Así hay autores que definen las principales características y el ciclo de vida de un producto en base a si es **funcional** o **innovador**, por ejemplo una prenda es un producto innovador, porque su demanda presenta cierto grado de variabilidad, el ciclo de vida es corto y se relaciona a ciclos climáticos, mientras que un producto **funcional**, por ejemplo el azúcar, presenta mayor certidumbre sobre su demanda, además de que su ciclo de vida es más amplio y se puede almacenar, de tal manera que todos los commodities son considerados como productos funcionales.

Aunque ya se determinó que la demanda no presenta grandes cambios ni picos estacionales MEXPAT ofrece servicios, que bajo la perspectiva antes definida, son productos considerados como **innovadores** por su ciclo de vida y parte de incertidumbre de la demanda, por lo cual la estrategia se debe de orientar hacia la **agilidad** respecto a la capacidad de respuesta a cambios en la demanda **y alineación con proveedores**, lo cual significa compartir información, y que los distintos miembros de la cadena de valor convergen hacia la visión y orientación de compromiso con el cliente.

Para cumplir con la estrategia de operación es fundamental, alinearse y cumplir las siguientes consideraciones:

- Promover flujos de información con clientes y proveedores (por ejemplo: diseñar e integrar bases de datos en la medida que sea posible).
- Diseñar los servicios de tal manera que se posponga lo más posible la personalización.
- Diseñar planes de contingencia y capacitar al equipo a situaciones de crisis.

- Determinar roles, actividades, responsabilidades, para clientes y proveedores.
- Desarrollar incentivos y penalizaciones para clientes y proveedores (Contratos).

12.2 Operaciones estratégicas, internalizar y externalizar

El modelo de negocio de MEXPAT considera alto grado de relacionamiento con proveedores porque parte de las actividades se externalizan. Pero de acuerdo a la propuesta de valor y las condiciones del mercado, a continuación se responderá la siguiente pregunta ¿Qué actividades pueden ser externalizadas y por qué?, para responder esta pregunta se realizó un análisis de la cadena de valor de MEXPAT en base a la metodología propuesta por Charles Fine del MIT, que tiene foco principal relacionar las actividades de la cadena de valor a las siguientes componentes:

- La importancia para el cliente.
- El avance tecnológico de las diversas componentes.
- La posición competitiva de la empresa analizada.
- La capacidad de proveedores en relación a cantidad y calidad del producto o servicio ofrecido.
- La arquitectura de la organización que se refiere a la articulación de las actividades y su implementación.

A continuación se presenta una tabla que relaciona las actividades de la cadena de valor genérica a las componentes propuestas por Charles Fine:

Tabla 9 Cadena de valor, enfoque Charles Fine

MEXPAT		Importancia para el cliente	Relej tecnológico	Posición competitiva	Capacidad proveedores	Arquitectura
Actividades secundarias	Infraestructura de la empresa	Baja	Medio	Ventaja	Poca	Modular
	Administración de recursos humanos	Alta	Rápido	Ventaja	Poca	Modular
	Desarrollo de tecnología y diseño	Alta	Rápido	Equilibrio	Mucha	Modular
	Adquisiciones	Baja	Medio	Equilibrio	Poca	Modular
Actividades primarias	Logística de entrada	Baja	Medio	Equilibrio	Mucha	Modular
	Producción (Servicios)	Alta	Rápido	Desventaja	Mucha	Modular
	Logística de salida	Alta	Medio	Desventaja	Mucha	Modular
	Marketing y ventas	Alta	Rápido	Ventaja	Poca	Modular
	Servicio Post-venta	Alta	Medio	Ventaja	Poca	Modular

Fuente: Elaboración propia, en base a Matriz Charles Fine MIT

Como se observa en la tabla anterior se supone una ventaja competitiva por el know how y experiencia de la alta gerencia de MEXPAT en relación a infraestructura de la empresa (enfoque estratégico), administración de recursos humanos (selección y retención de

personal), marketing y servicios postventa por lo que es crítico invertir para desarrollar esta ventaja.

Otra conclusión importante que se obtiene de esta tabla es la modularidad de la cadena de valor, esto significa que las actividades y procesos de la empresa se pueden realizar de manera remota y no necesariamente en un lugar específico y en conjunto o por un mismo grupo de personas, pero si se requiere un alto grado de coordinación y compromiso.

También se puede observar la alta importancia para el cliente y dónde se deben de tener excelencia en los niveles de servicio, por lo cual si se tiene desventaja competitiva y además hay capacidad de proveedores entonces es recomendable externalizar esas actividades y servicios.

12.3 Cadena de suministro virtual de servicios

El esquema logístico del negocio está basado en un modelo genérico de cadena de servicios virtual, y considera las distintas fases de una cadena virtual, desde la planeación y el diseño hasta el servicio post-venta.

En la siguiente tabla se detallan los procesos y actividades que son responsabilidad de MEXPAT y aquellas que son realizadas por externos.

Tabla 10 Cadena virtual de suministro MEXPAT

Cadena de suministro de servicios MEXPAT	Planeación y Diseño	Promoción y Manejo de medios	Contacto e información	Análisis de requerimientos y oferta	Negociación & ventas	Contratación Cobranza	Prestación de Servicio	Servicio Post-venta
Segmentación: Creación de perfiles, estilos de vida y requerimientos de cliente(s) Gestión de documentación requerida para relocalización y expatriación Gestión de transporte privado Asesoría inmobiliaria Asesoría en viajes y tours Asesoría para solicitud de servicios básicos y complementarios (teléfono / Internet / TV) Orientación para atención médica y servicios de emergencia Orientación búsqueda de escuelas Orientación a casos especiales y emergencias (médicas). Orientación para adquirir seguros Orientación de trámites bancarios y financieros en general Orientación a los cónyuges y actividades profesionales Orientación sobre cursos de idiomas, ocio y actividades sociales							MEXPAT	
							MEXPAT & Externos	
							Externalizar: Disminuir costos y aumentar niveles de servicio	

Fuente: Elaboración propia, en base a cadena de servicio virtual genérica

A continuación se explica cada fase de la cadena de suministro virtual de MEXPAT, indicando las principales actividades y responsabilidades de cada fase.

1. **Planeación y diseño:** Es el eje estratégico y operacional de la cadena de suministro de MEXPAT, en esta fase se estima la demanda mensual y una proyección de los siguientes 3 meses, se diseñan e implementan tácticas para el

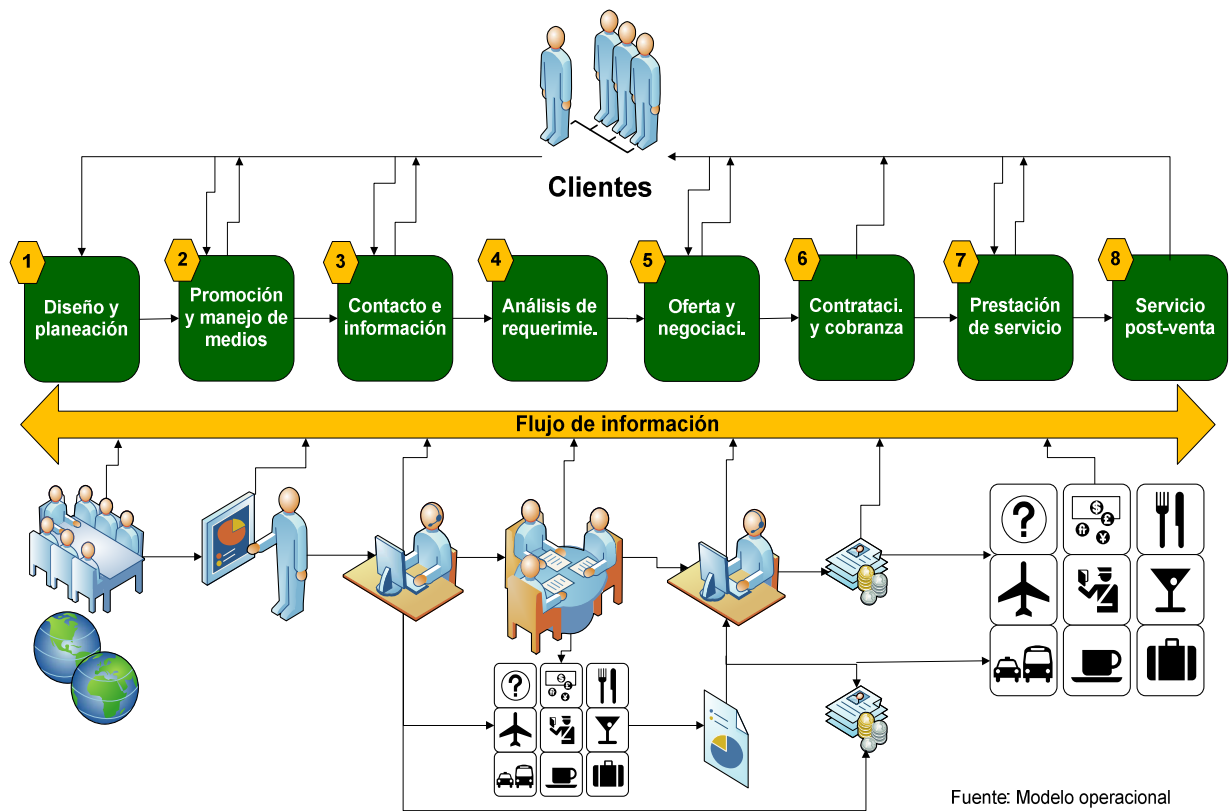
manejo de la demanda, buscando con estrategias proactivas captar nuevos clientes y rentabilizar a los que ya lo son, también se toman decisiones en coordinación con las otras áreas respecto al manejo de la fuerza laboral y el outsourcing. En gran medida es esta fase donde se tiene la responsabilidad del desempeño de toda la cadena en cuanto a costos, eficiencia, flexibilidad, y capacidad de respuesta.

2. **Promoción y manejo de medios:** Con información de la demanda esperada, se ejecutan y se da operatividad al diseño de las tácticas, respecto a cómo orientar la comunicación, si es comunicación dirigida y segmentada o información general, también se maneja el canal de comunicación que puede ser redes sociales como Youtube, Facebook, Twitter, y el diseño del posicionamiento y presencia en buscadores como Google y Yahoo, y comunidades de expatriados por ejemplo.
3. **Contacto e información:** El contacto puede ser a través de los siguientes medios: líneas telefónicas, correo electrónico, skype, redes sociales, Twitter, Facebook, Youtube o por fax. Es una de las actividades críticas de la cadena y el flujo de información, ya que este es el primer contacto de MEXPAT con un cliente potencial. El principal objetivo de esta fase es aplicar un breve cuestionario de manera implícita que permita obtener los datos personales y la actividad profesional del cliente, de tal manera que se determine su perfil y se considere junto con sus requerimientos en la oferta que se realice.
4. **Análisis de requerimientos y oferta:** En esta fase de la cadena ya se tiene un perfil del cliente respecto a cada segmento y se puede realizar una oferta, donde se consideran principalmente los requerimientos solicitados por el cliente y sobre los cuales se estima un costo, para poder relacionar los precios promedio de la cartera de servicios.
5. **Negociación y ventas:** En esta fase MEXPAT ha realizado una oferta respecto al servicio además de sugerencias generales y recomendaciones específicas al cliente, por lo cual puede existir un cambio en la perspectiva del cliente al considerar la oferta de MEXPAT, y comenzaría un proceso interactivo con una nueva oferta en caso de que cambien las condiciones y requerimientos del cliente, en caso contrario se estaría acordando la contratación del servicio, con los términos y condiciones de contratación del servicio en base a la oferta de MEXPAT, que posteriormente estaría formalizando con un contrato electrónico de venta.
6. **Contratación y cobranza:** Simultáneamente al recibir el contrato de venta de aceptación del cliente, se procede a realizar el cobro del servicio el cual puede ser pagado con tarjeta de crédito o transferencia electrónica, y que también hace referencia al contrato de venta al no poder realizar ninguna devolución por incumplimiento de contrato por parte del cliente y donde también se establecen penalizaciones para proveedores por incumplimiento o retraso según sea la oferta y el tipo de servicio.
7. **Prestación del servicio:** Hasta esta fase es crítico a lo largo de todo el proceso la colaboración de los diversos participantes y flujo de información entre ellos. Pero esta fase donde se da el servicio debe tener **niveles de excelencia**, para lo cual se evalúan factores **técnicos, mecánicos y humanos**
 - **Técnicos:** Relacionados con la consistencia entre la oferta realizada y las características del cliente, por ejemplo, sería inconsistente si el cliente está interesado en orientación turística, que el ejecutivo de ventas no conozca opciones y lugares específicos en los que está interesado el cliente, además de no tener capacidad para poder dar recomendaciones y alternativas de servicio.

- **Mecánicos:** Se refieren principalmente a aspectos tangibles asociados al entorno del servicio, esos atributos que se deben de dar por hecho pero que no son triviales cuando se tiene un proceso de estas características, por ejemplo las características físicas de los vehículos, las fotos de los inmuebles, las fotos de destinos turísticos recomendados, etc.
 - **Humanos:** Principalmente relacionados a la actitud y empatía con la que el prestador de servicios desempeña su trabajo, debe de mostrar pasión, entusiasmo y en todo momento dejarle saber al cliente que se busca su satisfacción por encima de cualquier otra cosa.
8. **Servicio post-venta:** El principal objetivo de esta actividad depende del inicio de la cadena, es decir de la planeación y el diseño, ya que puede ser reactiva o proactiva según la capacidad y nivel de demanda, entre las principales tareas están las ofertas de servicios especiales como diseño de viajes foráneos para extranjeros a ciudades y destinos cercanos a la Ciudad de México. Otra actividad relevante de esta fase es medir el nivel de satisfacción del cliente, y los principales medios de verificación son encuestas por internet o muestreo por teléfono de tal manera de tener retroalimentación e identificar brechas en el diseño y ejecución del servicio.

A continuación se detalla la cadena virtual de suministro en un nivel menos técnico y más conceptual relacionado a un esquema logístico.

Gráfico 12 Modelo de negocio MEXPAT (Cadena virtual de suministro)



Fuente: Modelo operacional MEXPAT, elaboración propia

12.3.1 Modalidad y horarios de servicio

Aunque el modelo de negocio es una cadena de servicio virtual, es decir el servicio se contrata a través de un sitio web, el horario de servicio oficial en el que se puede contactar a los gestores de ventas es de lunes a viernes de 9am a 7pm y el sábado de 9am a 3pm. Es importante mencionar que se pueden programar servicios para el día domingo, por ejemplo servicios de taxi o visitas a inmuebles, pero se programan en el transcurso de la semana para realizar el domingo.

12.3.2 Procedimientos para realizar ofertas de servicios

Como se muestra en el esquema de ciclo de venta y contacto con clientes en general, el flujo de información es muy importante ya que hasta esta fase del proceso ya se ha tenido interacción con el cliente por lo que si se omite información o no hay continuidad entre los diversos procesos puede existir inconformidad del cliente y una distorsión de la oferta realizada de acuerdo al segmento del cliente, respecto a muchos atributos entre ellos el costo del servicio y garantías ofrecidas. Para ellos se requiere que toda la información de solicitudes e información contengan como título el concepto ó el objetivo del mismo que pueden ser **gestión, asesoría y orientación**, con su respectivo segmento, los cuales pueden ser 5 de tal manera que un título queda de la siguiente manera, solicitud #FolioGestiónS1, #FolioAsesoríaS2 y así subsecuentemente, todo esto con el fin de filtrar y escalar en forma inmediata y ordenada las solicitudes.

12.3.3 Tiempos de respuesta y nivel de prioridad

En el momento en que se recibe un evento enviado por el cliente, este es documentado por el ejecutivo de ventas y se genera un nuevo caso asignándole un número de folio y prioridad, misma que determina el tiempo de respuesta correspondiente, de acuerdo al nivel de servicio descrito a continuación, el cual tiene como variable de mayor prioridad la fecha de realización del servicio, posteriormente la fecha de solicitud del cliente.

Tabla 11 Tiempos de respuesta y nivel de prioridad

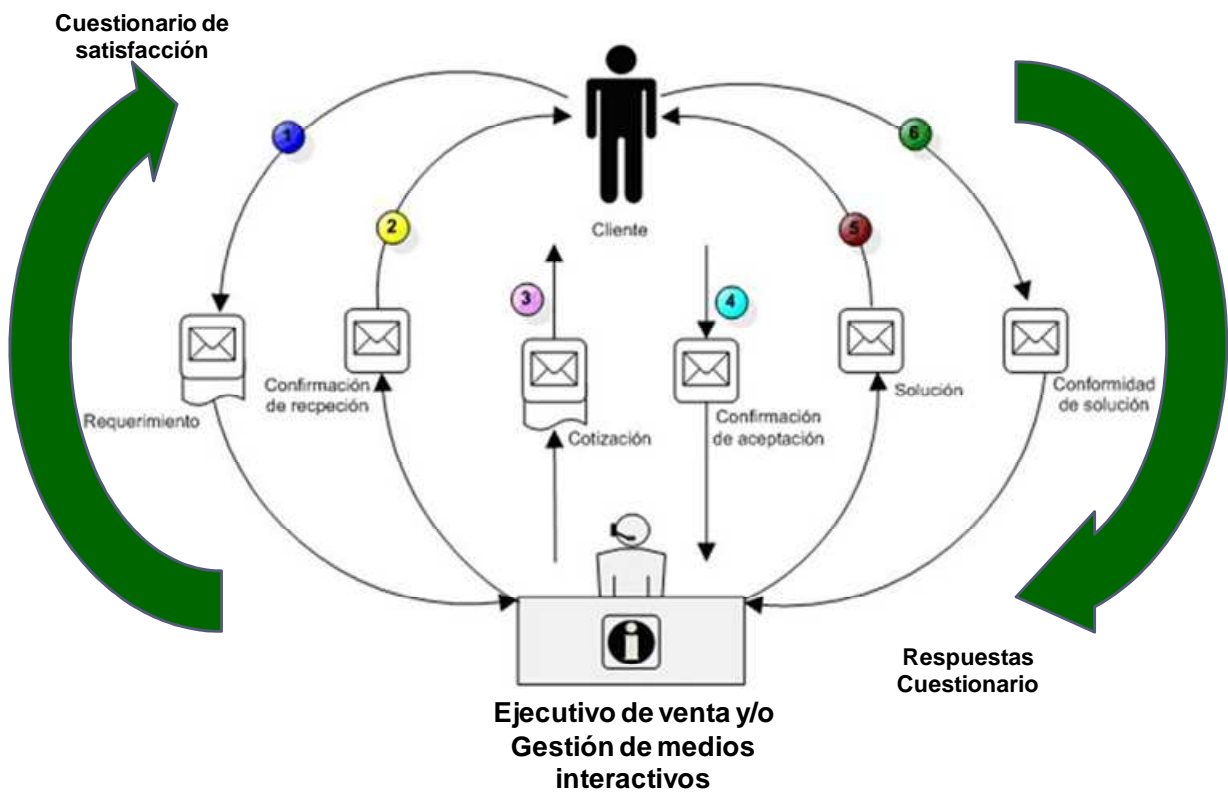
Prioridad	Descripción	Tiempo de respuesta
Crítica	Casos en que la fecha de realización del servicio y solicitud son menores a 2 días, en los que están incluidos solamente servicios de gestión de transporte privado y que pueden ser solicitados el mismo día hasta con 1 hora de anticipación, quedando sujeto a disponibilidad y con la posibilidad de aumentar el precio promedio establecido para servicios reservados con anticipación. Clasificación: Requerimiento crítico.	1 hora
Alta	Casos en que la fecha de realización del servicio y solicitud son mayores a 2 días y menores a 5 días, están incluidos servicios de gestión de transporte y asesoría inmobiliaria. Clasificación: Requerimiento importante.	1 día
Media	Casos en que la fecha de realización del servicio y solicitud son mayores a 5 días están incluidos servicios de gestión de transporte y asesoría inmobiliaria. .Clasificación: Nuevo requerimiento	2 días
Baja	Casos de solicitud de información, dudas y preguntas en general.	2 días

12.3.4 Diagrama de flujo del servicio postventa

El contacto puede ser a través de una de los diferentes canales como teléfono, correo electrónico, redes sociales como Twitter, Facebook, Youtube o por fax.

A continuación se presenta el flujo de servicio postventa genérico independientemente del canal.

Gráfico 13 Servicio post-venta



Cuestionario de satisfacción del cliente: Como parte final de la cadena de suministro, y parte esencial del servicio post venta, se envía a través de email o directamente implementado por el ejecutivo de ventas, un breve cuestionario cuyo objetivo es medir el nivel de satisfacción de los clientes, con ello se obtiene valiosa retroalimentación respecto a los servicios, tiempos y desempeño de los servidores, además de posibles recomendaciones de los clientes para mejorar la oferta en general. Todo esto se propone como indicador para el Cuadro de mando propuesto que se describe en el plan de gestión

1. El cliente se comunica por cualquier canal ya descrito, envía un mensaje con información relacionada a su requerimiento.
2. El ejecutivo de venta y/o la gestión de medios interactivos según corresponda, documenta el caso y envía la confirmación de recepción al cliente con la

información del caso generado, indicando fecha propuesta de solución. Así mismo, dependiendo del requerimiento si es información se revisa si es algo que puede ser solucionado sin la intervención de ningún consultor, si no es así el caso es asignado al área de estrategia comercial para su evaluación, determinar los procedimientos necesarios y costos respectivos.

3. Una vez que el área de estrategia comercial recibe información interna del ejecutivo de ventas, realiza el análisis del requerimiento, elabora la cotización y genera una oferta y la envía al cliente.

En caso de presentar alguna inconformidad o solicitar mayor información, se vuelve a iterar en el proceso, comenzando desde el punto 1.

4. El cliente se comunica por alguno de los distintos canales, lo cual esta canalizado hacia el área de estrategia comercial, donde acepta y este correo se adjunta al folio para ser asignado al consultor.

5. Se envía un contrato electrónico con los detalles del servicio, las clausulas y condiciones del servicio y los costos respectivos.

En caso de ser alguna queja o reclamación se notifica que ha sido resuelta, y se solicita la confirmación por parte del cliente.

6. El Cliente envía la confirmación vía correo electrónico en donde acepta y libera el requerimiento, en cuanto el ejecutivo de ventas recibe dicha confirmación procede a cerrar el caso, de no ser así se vuelve a iterar volviendo a comenzar desde el punto1.

Ya se describió de manera conceptual el modelo de negocio general, en el siguiente gráfico se presenta con mayor detalle el procedimiento de asesoría inmobiliaria.

12.4 Procedimiento de asesoría inmobiliaria

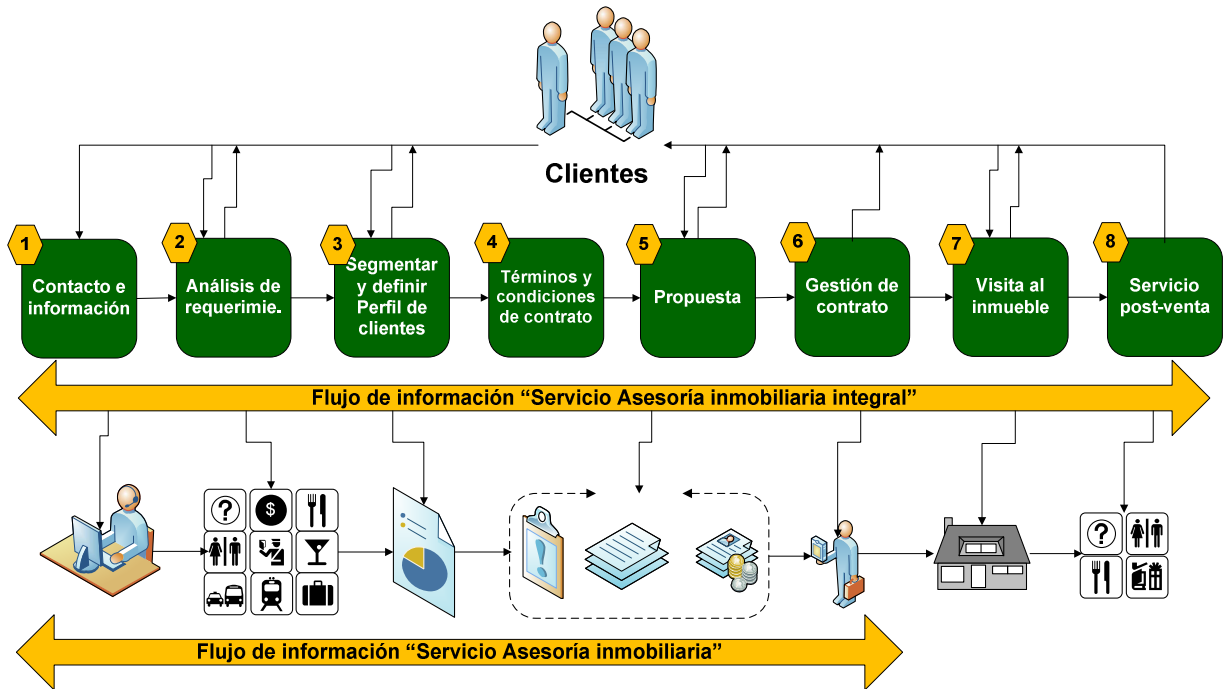
Uno de los servicios centrales ofrecidos es la asesoría inmobiliaria, la cual se clasifica en dos tipos de servicio:

- Asesoría inmobiliaria integral
- Asesoría inmobiliaria

La principal diferencia es que la asesoría inmobiliaria integral incluye el acompañamiento o visita al inmueble con el cliente por parte del asesor inmobiliario vs simplemente la coordinación de la visita del inmueble.

El siguiente Gráfico muestra el procedimiento para ambos servicios.

Gráfico 14 Procedimiento de asesoría inmobiliaria



Fuente: Modelo operacional MEXPAT, elaboración propia

Como lo muestra el Gráfico, es importante mencionar que previamente se tiene definida una línea de acción para cuándo, se presente la fase 1 de contacto e información el **asesor inmobiliario** o el **ejecutivo de venta**, implícitamente para el cliente implementen las fases 2, 3 y 4 a través de una serie de preguntas que permitan identificar los requerimientos y definir el perfil general del cliente. Para ello se tiene un check list de atención que deben previamente conocer y practicar ya que la implementación de éste es situacional y no siempre se puede implementar de una manera mecánica.

El check list está diseñado de tal manera que a través de algunas preguntas que no toman más de 2 minutos se pueda tener información para perfilar al cliente además de sus necesidades generales.

A continuación se describe el **Check list** propuesto:

- Inicialmente se debe de saludar al cliente, mostrando empatía y expresando que se está para servirle en todas sus dudas.
- Una pregunta clave es la actividad profesional, motivo de visita a la Ciudad de México y periodo de estancia planeado.
- Con la información previa se podrá tener conocimiento sobre sus necesidades generales pero además se pregunta si se requiere de algo específico.
- Se especifica el alcance así como los términos y costos aproximados del servicio.
- Probablemente con esta información el cliente quede satisfecho al ser su primer contacto con la organización, por lo cual es probable que pida comunicarse

después, para lo cual se deben de diseñar acciones proactivas que permitan dar seguimiento al proceso de contratación de clientes que han pedido informes.

- Finalmente en base a los precios se puede hacer una propuesta general del servicio.

Es importante mencionar que el procedimiento para la gestión de transporte privado es muy similar, motivo por el cual se omite el detalle, salvo con las diferencias en el proceso de manejar un precio promedio dependiendo del servicio que puede ser ejecutivo y estándar y que puede variar por la zona y horario del servicio.

12.5 Procedimientos de asesoría y orientación predefinidos

Como valor agregado a la propuesta de valor, se tiene una integración de archivos que contienen datos e información de procesos que no requieren intervención o explicación de algún ejecutivo de ventas dado que es información o estudios que presentan las fuentes y contactos asociados. Pero que el equipo de MEXPAT les potencia valor agregándoles comentarios como sugerencias y recomendaciones desde la perspectiva de expatriados y vinculándolos así a otros datos o fuentes de información más específica.

Estos datos e información se presentan en el sitio web como contenido, por lo cual periódicamente se deben de generar actualizaciones, reportes y/o estudios de los siguientes tópicos:

Los datos e información se refieren principalmente a la Ciudad de México y en los casos que sean convenientes se presenta información general de la República Mexicana.

Información básica general

- Condiciones demográficas generales, lenguaje, población, etc.
- ¿Qué documentos son necesarios para entrar al país?
- Sistema de salud y condiciones de atención médica.
- Sistema educativo, reconocimiento y homologación de certificados.
- Sistema financiero y moneda local.
- Infraestructura y telecomunicaciones en general.
- Condiciones climatológicas.

Información económica general

- Estructura económica y costos de vida general.
- Niveles de desempleo por industria.
- Niveles de renta clasificados por industria.
- Costos y precios aproximados de servicios de transporte y alquiler de inmuebles en la Ciudad de México.

Información migratoria y legal

- Oficinas de autoridades y contactos migratorios.
- Clasificaciones migratorias y acuerdos comerciales con la República Mexicana.
- Condiciones, características y requisitos laborales.

Ayuda y contactos

- Contactos y embajadas en la Ciudad de México.

- Teléfonos y links de contacto para emergencias.
- Interacción con comunidades extranjeras en la Ciudad de México.
- Requisitos financieros para apertura de cuentas a extranjeros.

Información cultural, gastronómica y turística

- Amenidades imperdibles de la Ciudad de México;iii
- Tradiciones culturales y ritos en la Ciudad de México
- Oferta cultural, gastronómica y turística de la Ciudad de México.

12.6 Estimación del mercado objetivo y capacidad operacional

Como ya se definió en el plan de marketing el tamaño de mercado mensual al no existir estacionalidad se supone como un promedio simple del flujo anual de extranjeros que llegan a la Ciudad de México, con lo que se puede estimar la demanda mensual de la siguiente manera:

Tabla 12 Estimación del tamaño de mercado y participación de mercado objetivo

Condición migratoria		Extranjeros en Ciudad de México >25 años con nivel académico de licenciatura	% Total global
No inmigrantes	Turistas	35,526	78%
	Visitantes de negocios	5,038	11%
	Subtotal	40,564	89%
Inmigrantes e inmigrados	Ejecutivos	2,697	7%
	Estudiantes	415	1%
	Investigadores y especialistas	207	0%
	Visitantes de negocios	830	2%
	Subtotal	4,150	11%
Total		44,714	100%

Fuente: Instituto Nacional de Inmigración (INM) Ene-Dic1

*Promedio simple mensual, en base a un flujo anual de 536,567 extranjeros

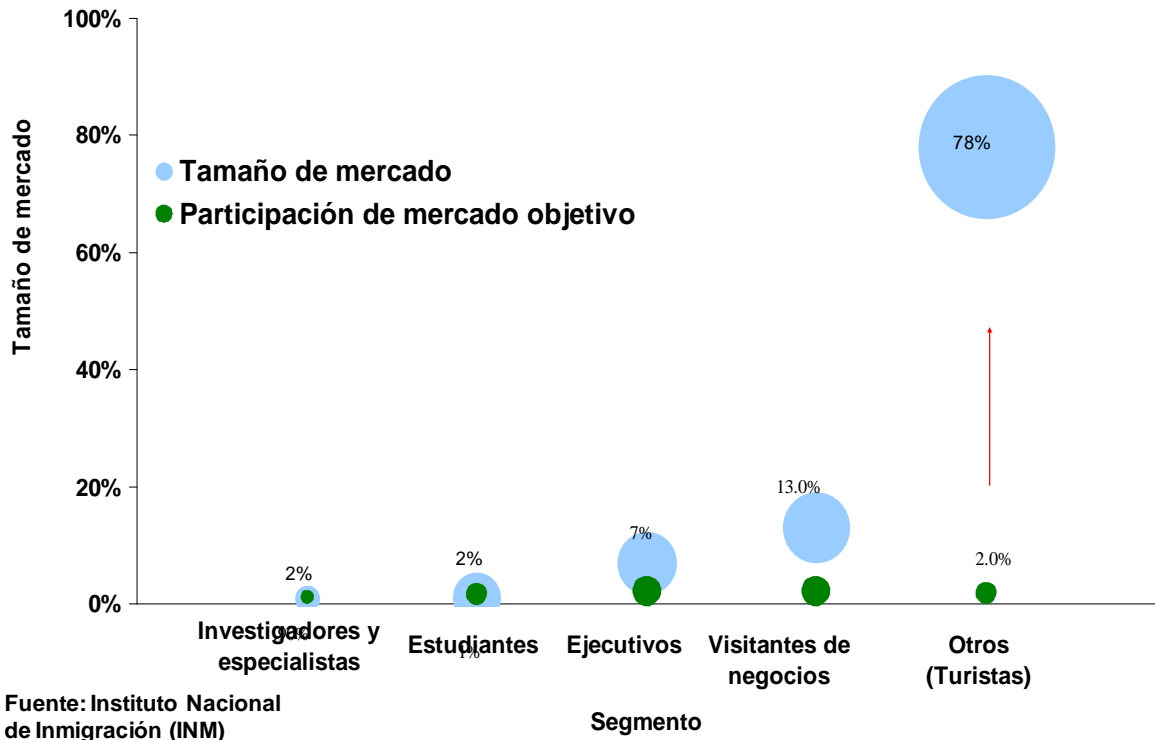
Considerando el tamaño de mercado mensual, si se supone una participación de mercado objetivo inicial del 1.5% y 2.5%, la captación y gestión de clientes es la siguiente:

- Participación de mercado de 1.5%, clientes gestionados mensualmente 671
- Participación de mercado del 3.0%, clientes gestionados mensualmente 1,341

Con los parámetros de la gestión de clientes mensuales se tiene que si se considera una jornada laboral de 40 horas semanales distribuidas, se tiene una capacidad en horas hombre de 160 horas directas mensuales con lo que se necesitaría de al menos 4 ejecutivos de venta para cubrir una participación de mercado de entre 1.5% y 3% con tiempos promedio de servicio al cliente de entre 30 y 40 minutos aproximadamente.

A continuación se muestra gráficamente la estimación del tamaño de mercado, y la participación de mercado objetivo de MEXPAT.

Gráfico 15 Tamaño de mercado y participación de mercado objetivo



Como se puede observar, existe una gran oportunidad en relación al segmento clasificado como "otros", específicamente turistas por lo cual se plantea como parte de una iniciativa a corto plazo aumentar la participación de mercado de ese segmento, lo cual aumentaría considerablemente el ingreso por ventas ya que son de los segmentos con mayor disposición a pagar.

12.7 Principales costos de operación

El modelo de negocios está basado en una cadena de suministro virtual, no hay flujos de material, ni almacenamiento por lo que el costo más importante respecto a la operación es:

- Fuerza laboral (Costos fijos).

A continuación se muestra la relación de salarios de la fuerza laboral de MEXPAT, teniendo como referencia principal el mercado laboral de la Ciudad de México a Diciembre del 2012.

Tabla 13 Salarios de fuerza laboral

MERCADO				MEXPAT		
ID	Descripción de mercado laboral México	Salario promedio mensual \$MX	Salario promedio mensual \$USD	Descripción de Equipo MEXPAT	Salario mensual \$USD	Salario anual \$USD
1	Director general	96,000	7,111	Director General	5,000	60,000
2	Gerente comercial	33,835	2,506	Estrategia comercial	2,506	30,076
3	Ingeniero de proyectos a	31,000	2,296	Estrategia operacional	2,296	27,556
4	Responsable de TI	29,280	2,169	Tecnologías de la información	2,169	26,027
5	Ejecutivo de venta	20,363	1,508	Ejecutivo de venta	1,508	18,100
6	Ejecutivo de venta	20,363	1,508	Ejecutivo de venta	1,508	18,100
7	Asesor Inmobiliario	14,492	1,073	Asesor Inmobiliario	1,073	12,882
8	Ejecutivo servicio a clientes	12,000	889	Gestión de medios interactivos	889	10,667
9	Asesor administrativo	8,000	593	Asesor de ventas	593	7,111
Total		265,333	19,654	Total	17,543	210,518

Como se muestra en la tabla, salvo el sueldo del director general, todos los salarios propuestos son el promedio de las principales empresas del mercado laboral de la Ciudad de México, principalmente por la importancia del capital humano en la propuesta de valor de MEXPAT.

13 PLAN FINANCIERO

El objetivo del plan financiero es determinar los principales factores y variables bajo las cuales el modelo de negocio propuesto es viable, y que factores ponen en riesgo o comprometen el desempeño financiero considerando:

- La conveniencia financiera del proyecto.
- La tasa de descuento respecto al nivel de riesgo que considera un emprendimiento.
- La cuota de mercado y/o volumen de ventas.
- La estructura de costos y nivel de endeudamiento de la empresa.

13.1 Supuestos generales del análisis financiero

- Los precios y costos están expresados en dólares a una tasa de cambio vigente a diciembre 2012 en la Ciudad de México.
- Los precios y costos son valores de mercado a diciembre de 2012.
- El periodo de evaluación del proyecto y del financiamiento es de 5 años, por la naturaleza de la industria y por ser un proyecto de emprendimiento.
- Tasa de impuesto del 16%, de acuerdo a la ley tributaria de la Ciudad de México respecto a la operación del sector servicios determinada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Se supone un incremento salarial constante anual del 5% a partir del segundo año.
- Se supone un incremento constante anual del 5% en los precios de los servicios ofrecidos a partir del segundo año.
- Se supone un incremento constante anual del 3% en la demanda de los servicios.
- Se supone el 1% del costo fijo como costo variable.

Tabla 14 Penetración de servicios

Condición migratoria		% Penetración asesoría inmobiliaria integral	% Penetración asesoría inmobiliaria	% Penetración gestión de transporte privado ejecutivo	% Penetración gestión de transporte privado sedán	% Total global
No inmigrantes	Turistas	3%	5%	30%	70%	78%
	Visitantes de negocios	2%	5%	100%	0%	11%
	Subtotal	3%	5%	39%	61%	89%
Inmigrantes e inmigrados	Ejecutivos	20%	30%	95%	5%	7%
	Estudiantes	30%	50%	10%	90%	1%
	Investigadores y especialistas	30%	40%	60%	40%	0%
	Visitantes de negocios	20%	40%	95%	5%	2%
	Subtotal	21%	34%	87%	13%	11%
Total		5%	8%	44%	56%	100%

La tabla de penetración de servicios tiene la siguiente interpretación:

- De acuerdo a cada segmento, se tiene un nivel de penetración, por ejemplo el total indica que el 5% del mercado objetivo contratarán el servicio de asesoría inmobiliaria integral.
- Un 8% contratará el servicio de asesoría inmobiliaria.
- Un 44% contratará el transporte privado ejecutivo
- Un 56% contratará el transporte privado sedán

La tabla de penetración de servicios es relevante para estimar el ingreso por venta, ya que en base a la participación de mercado objetivo, posteriormente se obtiene la cantidad de servicios en base a la penetración.

13.2 Estructura de costos

Como ya se mencionó los principales costos operativos de MEXPAT son los relacionados a su fuerza laboral o capital humano, y que contablemente representan costos fijos

Además de la fuerza laboral, otro costo fijo es el arrendamiento de la oficina y el mantenimiento además del capital de trabajo.

Tabla 15 Inversión inicial y capital de trabajo

Inversión inicial y capital de trabajo			
Concepto		MX	USD
Activos intangibles	Sitio web	\$14,828	1,098
Equipo	Computadoras	\$63,000	4,667
Promoción	Publicidad on-line	\$40,500	3,000
	Subtotal	\$118,328	8,765
Capital de trabajo	Arriendo*	\$29,700	2,200
	Salarios	\$236,833	17,543
	Subtotal	\$266,533	19,743
Total		\$384,861	28,508

Fuente: Elaboración propia

*Arriendo y mes de garantía, incluye mantenimiento

La tabla muestra el concepto de "Equipo", esto relacionado a la compra de computadoras portátiles para el equipo MEXPAT.

La tabla también muestra la inversión inicial requerida, el desarrollo del sitio web, el equipo de cómputo, promoción inicial basada en publicidad dirigida on-line, el arriendo de las oficinas que incluye un mes de arriendo y otro garantía, además de un mes de salarios sobre la fuerza laboral integrada por 9 personas, sumando un total de **28,508 USD**.

13.3 Flujos de caja del proyecto puro (Sin financiamiento)

Además de los supuestos generales del plan financiero, el flujo de caja del proyecto sin financiamiento considera los siguientes supuestos:

- Participación de mercado global del 2.04%
- Depreciación lineal del equipo de cómputo a 5 años, sin valor de venta al término.
- Inversión inicial en activos fijos, intangibles y promoción por 8,765 USD.
- Inversión inicial en capital de trabajo asociado a 2 meses de arriendo por concepto de contrato y garantía 2,200 USD, además de 17,543 USD por concepto de un mes de salario de la fuerza laboral.

A continuación se muestra el flujo de caja a 5 años.

Tabla 16 Flujo de caja del proyecto puro

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Asesoría Inmobiliaria integral		34,769	37,603	40,668	43,982	47,566
Ingresos por Asesoría Inmobiliaria		149,810	162,020	175,224	189,505	204,950
Ingresos por Gestión de transporte privado ejecutivo		30,423	32,903	35,585	38,485	41,621
Ingresos por Gestión de transporte privado sedán		22,725	24,577	26,580	28,746	31,089
Ingresos por Venta		237,727	257,102	278,056	300,718	325,226
Costo Variable Total		-4,648	-4,881	-5,125	-5,381	-5,650
Costo Fijo Total		-232,418	-244,039	-256,241	-269,053	-282,506
Depreciación Lineal		-933	-933	-933	-933	-933
Intereses						
Utilidad antes de impuesto		-273	7,249	15,757	25,350	36,137
Impuesto		44	-1,160	-2,521	-4,056	-5,782
Utilidad después de impuesto		-229	6,089	13,236	21,294	30,355
Depreciación Lineal		933	933	933	933	933
Flujo de capital operativo		704	7,022	14,169	22,227	31,288
Inversión Activo Fijo e intangibles	-8,765					
Inversión capital de Trabajo	-19,743	-17,543				
Valor Mercado activo fijo						0
Valor Mercado capital de Trabajo						18,603
Flujo de capital contable	-28,508	-17,543	0	0	0	18,603
Flujo de Caja Privado	-28,508	-16,839	7,022	14,169	22,227	49,891

Fuente: Elaboración propia, considerando costos de mercado a Diciembre del 2012

Con los flujos de capital anual se obtiene el Valor Presente Neto (VPN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI) del proyecto puro:

Al considerar un costo de oportunidad exigida para el proyecto del **20%** se obtiene:
VPN=1,305 USD

TIR=21%

PRI=4 años y .5 meses

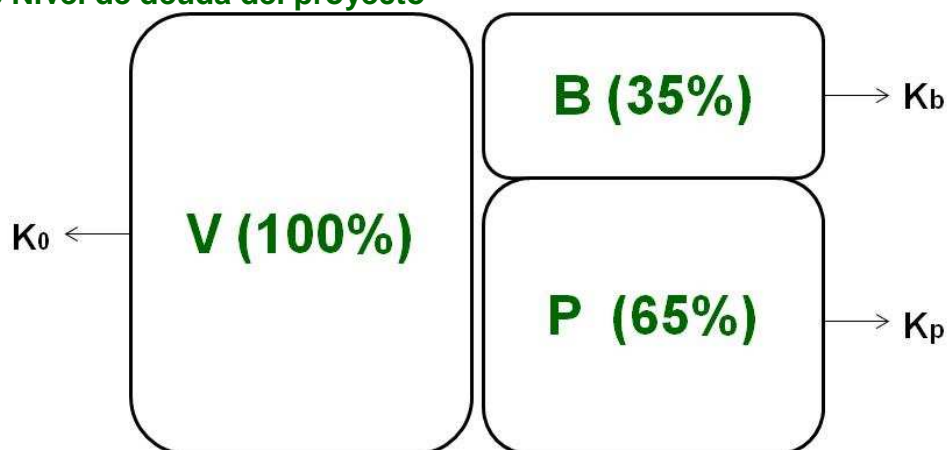
En base a los resultados y parámetros financieros es conveniente el proyecto puro (sin financiamiento), al generar riqueza por 1,305 considerando un costo de oportunidad del 20%, aunque el periodo de recuperación de la inversión es de un poco más de 4 años.

13.4 Nivel de deuda del proyecto

A continuación se plantea la viabilidad financiera del proyecto basado en los flujos de caja considerando un financiamiento y el ahorro de impuestos por concepto de intereses.

El siguiente Gráfico muestra la estructura de capital objetivo de MEXPAT, el cual considera el financiamiento por un monto de 10,000 USD, que representa 35%, y que está dentro de los montos promedio de crédito para micro negocios y emprendimientos de servicios por parte de la banca comercial en la Ciudad de México.

Gráfico 16 Nivel de deuda del proyecto



Fuente: Elaboración propia en base a costos de financiamiento de mercado

En relación al gráfico anterior, la terminología utilizada es:

V = Valor de mercado de la empresa.

B = Valor de mercado de la deuda.

P = Valor de mercado del patrimonio.

K_0 = Costo de capital promedio ponderado WACC

K_p = Costo de capital o patrimonio

13.5 Supuestos y costos del financiamiento

- Financiamiento para Micro negocios) por un monto de 10,000 USD, y costo de financiamiento del 12% anual (Diciembre 2012), otorgado en la Ciudad de México por la banca comercial.
- Amortización anual constante desde el primer año hasta el quinto año del crédito.

En las siguientes tablas se muestra el detalle del flujo, cuotas, amortizaciones y ahorro de impuestos del financiamiento.

Tabla 17 Amortización del financiamiento

Año	Préstamo	Intereses	Amortización	Cuota
0	10,000			
1	11,200	1,200	2,240	3,440
2	8,960	1,344	2,240	3,584
3	6,720	1,075	2,240	3,315
4	4,480	806	2,240	3,046
5	2,240	538	2,240	2,778

Fuente: Elaboración propia, basada en tabla de amortización BBVA, Bancomer

Tabla 18 Flujo de caja del financiamiento

Año	0	1	2	3	4	5
Préstamo	10,000					
Intereses		-1,200	-1,344	-1,075	-806	-538
Ahorro de Impuestos		192	215	172	129	86
Intereses		1,200	1,344	1,075	806	538
Amortización		-2,240	-2,240	-2,240	-2,240	-2,240
Flujo Caja Privado	10,000	-2,048	-2,025	-2,068	-2,111	-2,154

Fuente: Elaboración propia, basada en tabla de amortización BBVA, Bancomer

13.6 Flujo de caja del proyecto financiado

Además de las consideraciones del proyecto puro se considera como se revisó la estructura de capital que incluye capital y el financiamiento y su costo descrito, para posteriormente estimar el costo de capital promedio ponderado (WACC). A continuación se especifican los montos más relevantes para estimar el flujo de caja y los indicadores financieros.

- Aporte de capital accionario por un monto de 18,508 USD
- Rentabilidad operativa esperada del negocio del (r) 20%
- Inversión inicial en capital de trabajo asociado a 2 meses de arriendo por concepto de contrato y garantía 2,200 USD, además de 17,543 USD por concepto de un mes de salario de la fuerza laboral.

Con la incorporación de deuda a la estructura de capital, cambia la tasa de descuento exigida por los accionistas, además de incorporar los costos del financiamiento, de tal

manera que se estima a continuación el costo de capital promedio ponderado también conocido como WACC por sus siglas en inglés.

Considerando la rentabilidad operativa esperada (ρ) 20%, se estima K_p con la siguiente fórmula:

$$k_p = \rho + (\rho - k_b)(1 - t_c)\frac{B}{P}$$

Donde se tiene:

$$\rho = 20\%$$

$$K_b = 12\%$$

$$\frac{B}{P} = 54\%$$

Con lo cual se obtiene

$$k_p = .20 + (.20 - .12) * (.84) * (.54) = .24$$

Lo que representa el costo de oportunidad del capital accionario exigido en relación a este nivel de endeudamiento y el riesgo asociado

Con el costo de capital exigido por los accionistas (K_p), se puede estimar el costo de capital promedio ponderado (WACC), que será la tasa de descuento para la estimación del valor presente neto y analizar la viabilidad del proyecto desde la perspectiva financiera.

$$WACC = K_b \left(\frac{B}{V}\right) (1 - T_c) + K_p \left(\frac{P}{V}\right)$$

Donde se tiene:

$$K_b = 12\%$$

$$\left(\frac{B}{V}\right) = 35\%$$

$$1 - T_c = 84\%$$

$$K_p = 24\%$$

$$\left(\frac{P}{V}\right) = 65\%$$

Sustituyendo se tiene

$$WACC = .12 * (.35) * (.84) + .24 * (.65) = .19$$

Con el WACC, como tasa de descuento para estimar el valor presente neto de los flujos futuros del proyecto se tiene el flujo de capital del proyecto financiado, que se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 19 Flujo de caja del proyecto financiado

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Asesoría Inmobiliaria integral		34,769	37,603	40,668	43,982	47,566
Ingresos por Asesoría Inmobiliaria		149,810	162,020	175,224	189,505	204,950
Ingresos por Gestión de transporte privado ejecutivo		30,423	32,903	35,585	38,485	41,621
Ingresos por Gestión de transporte privado sedán		22,725	24,577	26,580	28,746	31,089
Ingresos por Venta		237,727	257,102	278,056	300,718	325,226
Costo Variable Total		-4,648	-4,881	-5,125	-5,381	-5,650
Costo Fijo Total		-232,418	-244,039	-256,241	-269,053	-282,506
Depreciación Lineal		-933	-933	-933	-933	-933
Intereses		-1,200	-1,344	-1,075	-806	-538
Utilidad antes de impuesto		-1,473	5,905	14,681	24,543	35,599
Impuesto		236	-945	-2,349	-3,927	-5,696
Utilidad después de impuesto		-1,237	4,960	12,332	20,616	29,903
Depreciación Lineal		933	933	933	933	933
Intereses		1,200	1,344	1,075	806	538
Perdida por venta activo fijo						0
Perdida por venta capital de trabajo						0
Flujo de capital operativo		896	7,237	14,341	22,356	31,374
Inversión Activo Fijo e intangibles	-8,765					
Inversión capital de Trabajo	-19,743	-17,543				
Valor Mercado activo fijo						0
Valor Mercado capital de Trabajo						18,603
Préstamo	10,000					
Amortización préstamo		-2,240	-2,240	-2,240	-2,240	-2,240
Flujo de capital contable	-18,508	-19,783	-2,240	-2,240	-2,240	16,363
Flujo de Caja Privado	-18,508	-18,887	4,997	12,101	20,116	47,737

VPN=6,524 USD

TIR=25%

PRI= 4 años y 0.25 meses

Como se observa, se tiene un VPN positivo y mayor respecto al proyecto puro con una tasa de interna de rendimiento atractiva debido al apalancamiento financiero.

13.7 Escenarios financieros

A continuación se presenta un análisis de escenarios financieros, teniendo como elementos de contraste:

- La participación de mercado objetivo
- Los márgenes sobre los servicios ofrecidos

Teniendo como constantes las otras variables que influyen directamente en el flujo de caja, como por ejemplo, costo fijo, inversión inicial, capital de trabajo y nivel de endeudamiento por citar las más relevantes.

Tabla 20 Escenarios financieros

Factores & Indicadores financieros	Alcanza participación de mercado objetivo	Alcanza participación de mercado objetivo & margen 10% menor	Alcanza participación de mercado objetivo & margen 15% menor	Participación de mercado 10% menor al objetivo
Participación de mercado global	2.04%	2.04%	2.04%	1.94%
Gestión global de clientes mensual	912	912	912	866
Margen Gestión de transporte	20%	18%	17%	20%
Margen Asesoría inmobiliaria	25%	23%	21%	25%
Tasa de descuento	19%	19%	19%	19%
VAN	13,029	11,365	27,919	22,040
TIR	31%	9%	-5%	0%

Como conclusión principal se tiene la participación de mercado objetivo global, que está sobre el 2% de los extranjeros que llegan a la Ciudad de México mayores de 25 años con estudios de postgrado, lo cual representa la gestión mensual de al menos 900 clientes.

Como se puede observar si se considerará disminuir los márgenes propuestos sobre los servicios ofrecidos ó no se alcanza la participación de mercado objetivo, el proyecto no sería viable financieramente bajo la estructura de costos, el nivel de endeudamiento y costo de capital definidos.

Finalmente se presenta la tabla de tamaño de mercado, participación de mercado objetivo y el índice de penetración por segmento bajo las cuales se genera riqueza considerando los precios y márgenes además del costo de capital asociado a un nivel de deuda del 35% complementado por el 65% del patrimonio.

Tabla 21 Participación de mercado objetivo y penetración de servicios por segmento

Condición migratoria		Extranjeros en Ciudad de México >25 años con nivel académico de licenciatura	% Participación de mercado objetivo		% Penetración asesoría inmobiliaria integral	% Penetración asesoría inmobiliaria	% Penetración gestión de transporte privado ejecutivo	% Penetración gestión de transporte privado sedán	% Total global
No inmigrantes	Turistas	35,526	2.00%	711	3%	5%	30%	70%	78%
	Visitantes de negocios	5,038	2.00%	101	2%	5%	100%	0%	11%
	Subtotal	40,564	2.00%	811	3%	5%	39%	61%	89%
Inmigrantes e inmigrados	Ejecutivos	2,697	2.50%	67	20%	30%	95%	5%	7%
	Estudiantes	415	2.00%	8	30%	50%	10%	90%	1%
	Investigadores y especialistas	207	2.00%	4	30%	40%	60%	40%	0%
	Visitantes de negocios	830	2.50%	21	20%	40%	95%	5%	2%
	Subtotal	4,150	2.43%	101	21%	34%	87%	13%	11%
Total		44,714	2.04%	912	5%	8%	44%	56%	100%

14 PLAN DE GESTIÓN

El plan de gestión tiene dos objetivos fundamentales:

1. Determinar sistema de gestión de control y la estructura organizacional respectiva.
2. Identificar las variables inductoras para el cumplimiento de los objetivos y darles seguimiento mensualmente en el cuadro de mando integral (Balanced Scorecard, BSC).

14.1 Sistema de gestión

MEXPAT es un emprendimiento que aunque plantea una integración y adaptación rápida por el perfil de sus colaboradores, naturalmente al inicio de sus operaciones puede presentar ineficiencias y divergencias entre sus sistemas de gestión y el capital humano. Dado lo anterior se plantea al comienzo un sistema de gestión de **Burocracia profesional**² basado en el profesionalismo, experiencia y dinamismo de la alta dirección. Aunque a corto plazo, al considerar la visión de MEXPAT y su desarrollo, se plantea evolucionar hacia un sistema de gestión **adhocrático**² (adaptación mutua), orientado a la **innovación**, basado en la fuerza de colaboración con una estructura plana y horizontal, donde se busca compartir información y conocimiento, evitar procesos burocráticos, con actitudes de servicio y acciones que muestren ante todo el compromiso hacia los clientes. Los sistemas de **selección de personal, remuneración y evaluación del desempeño**, se actualizan, determinan e implementan de tal manera que se incentive una cultura intraemprendedora en relación a las características de los clientes y la evolución del mercado, donde se valora:

- Actitud proactiva.
- Creatividad y adaptación al cambio.
- Innovación.
- Autonomía.

14.2 Propuesta de estructura organizacional MEXPAT

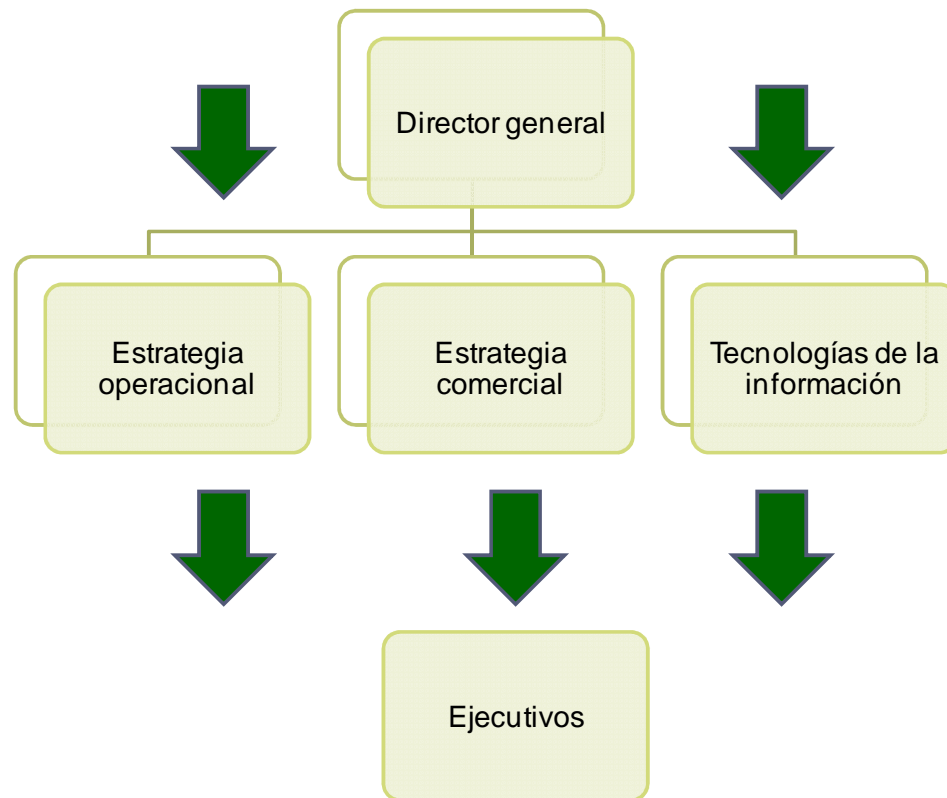
Para diseñar la propuesta del equipo requerido, se consideró la cartera de servicios, la posición competitiva, la disciplina estratégica de relacionamiento estrecho con los clientes definida en el mapa estratégico y las características de la demanda.

El perfil del equipo es de profesionales con alta orientación al cliente, preferentemente que hayan vivido o vivan la experiencia de vivir en el extranjero o en una ciudad de donde no son nativos, con conocimientos de servicios primarios y secundarios, creativos, alta capacidad de comunicación y empatía, que les permita identificar necesidades y problemas a las que se enfrenta una persona cuando llega a un lugar desconocido, facilitando el proceso de transición y la adaptación a las condiciones culturales, sociales, legales e incluso naturales.

² Henry Mintzberg, "El pentágono de estructuras"

Gráfico 17 Estructura organizacional inicial

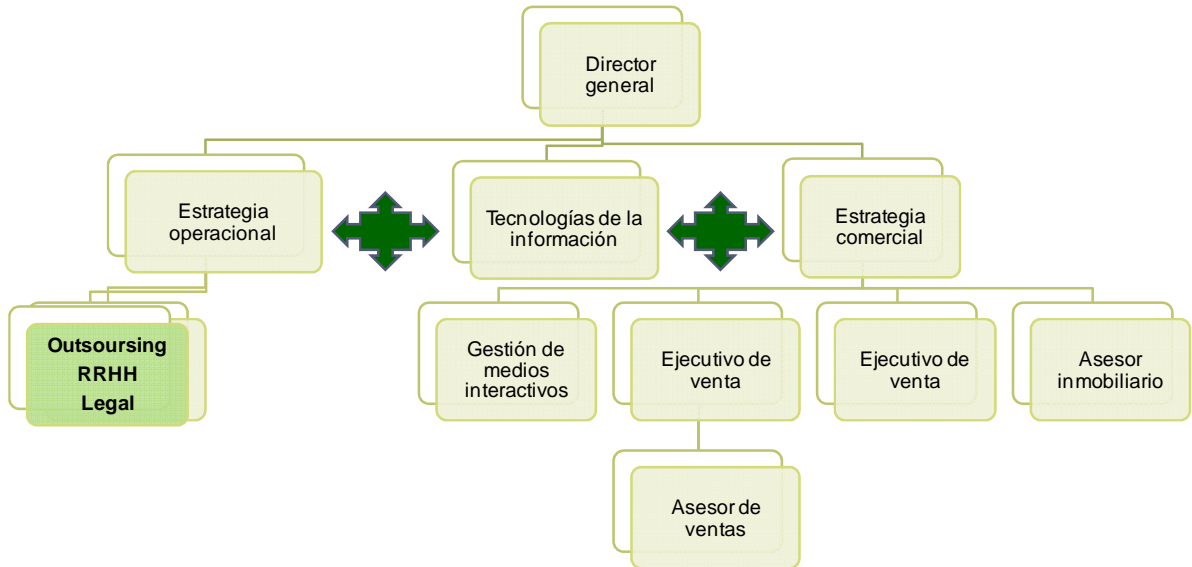
Propuesta inicial Burocracia profesional



Como se observa, la estructura inicial pretende operar bajo un sistema de gestión de burocracia profesional, basada en la experiencia de la alta dirección, con un sistema vertical y orientada a los resultados, pero con la perspectiva a corto plazo de evolucionar hacia una estructura de adaptación mutua en donde la información fluye 360 grados y donde se toma en cuenta las iniciativas e ideas de todos los integrantes del equipo con el objetivo de innovar y ser una organización con espíritu emprendedor.

Gráfico 18 Evolución de la estructura organizacional

Evolución de la estructura organizacional



14.3 Conocimiento, habilidad y experiencia requerida del equipo

- **Director general:** Conocimiento de la industria de relocalización, gestión inmobiliaria y de transporte; valoración de la industria y conveniencia financiera del negocio, alto perfil estratégico, habilidades cognitivas, técnicas y sociales, liderazgo ejecutivo. Con experiencia en la alta gerencia, multicultural dirigiendo equipos multidisciplinarios en industrias de servicios.
- **Estrategia operacional:** Conocimiento y gestión de cadenas de suministro virtuales, experiencia en integración de proveedores y clientes a la cadena de valor de la empresa, abastecimiento estratégico, manejo de medios digitales y tecnología multimedia, es responsable en conjunto con el área de estrategia comercial de la estimación de la demanda, identificación de cuellos de botella y configuración de la cadena de suministro de MEXPAT, toma decisiones para contratación y tercerización de actividades.
- **Tecnologías de la información:** Conocimientos técnicos y desarrollo web, responsable del manejo de la base de datos y explotación para proveer información al área operativa, comercial y de innovación y desarrollo de nuevos negocios. Habilidades de comunicación, proactivo, con experiencia en procesos de ingeniería y administración de aplicaciones tecnológicas orientadas al cliente.
- **Estrategia comercial:** Conocimientos multiculturales y su relación respecto a la ciudad de México, orientación de estrategias e iniciativas comerciales de servicio al cliente, marketing directo, CRM, experiencia en manejo de mix marketing en empresas de servicio; sólidos conocimientos en manejo de medios digitales y escritos, publicidad y tecnología multimedia, alta capacidad de negociación. Habilidades en gestión de fuerza de ventas para servicios a empresas y particulares, deseable conocimientos de la cultura mexicana.
- **Gestión de medios interactivos:** Conocimiento en turismo y proceso de expatriación, manejo de idiomas, con conocimiento de regiones y principales destinos de la República Mexicana desde el exterior. Habilidades y manejo de

medios digitales y redes sociales, experiencia en servicio al cliente, deseable que haya vivido la experiencia de expatriación.

- **Ejecutivo de venta:** Conocimientos técnicos y conceptuales del modelo y oferta de MEXPAT. Amplias habilidades de negociación, comunicación, servicio y manejo de contingencias, experiencia en ventas y servicio al cliente, deseable que conozca la logística del modelo MEXPAT relacionado a la Ciudad de México y el contraste con el extranjero, por ejemplo distancias, tiempos y costos aproximados.
- **Asesor de ventas:** Conocimiento y manejo de bases de datos y técnicas analíticas, procesos de generación de información para toda la empresa. Habilidades técnicas y sociales de síntesis de información. Experiencia en agencia de publicidad o de marketing analizando campañas y relacionamiento con el cliente. Reporta a Ejecutivo de venta, su principal función es comunicar sobre hallazgos comerciales relacionados a la comunicación, oferta y contacto con el cliente.
- **Asesor inmobiliario:** Conocimientos de industria inmobiliaria y bienes raíces en general, alta orientación de servicio al cliente. Con experiencia negociando contratos de arrendamiento y definiendo términos y condiciones de los mismos.

14.4 Outsourcing

Para ser congruente con la estrategia de la empresa de ser eficiente en el manejo de los recursos, se contratan servicios profesionales de Recursos Humanos (proceso de reclutamiento y contratación), asesoría legal y desarrollo de sistemas (sitio web), con el objetivo de tener altos estándares de calidad y no mantener recursos ociosos ya que estas actividades no forman parte del servicio principal de la organización.

En cuanto a RRHH, la actividad de mayor importancia es la selección y reclutamiento de personal, el cual requiere un alto grado de especialización en servicio al cliente, además del manejo de idiomas. El manejo de la nómina también será subcontratado.

El asesoramiento legal en cuanto a la constitución de la sociedad y su estrategia tributaria también serán actividades subcontratadas.

14.5 Propuesta de cuadro de mando integral Balanced scorecard (BSC)

A continuación se presenta una propuesta de cuadro de mando integral, de acuerdo a la visión de Kaplan y Norton bajo la cual se desarrollo el mapa estratégico.

Tabla 22 Propuesta de Cuadro de Mando

Perspectiva	Objetivos	Mediciones / Indicadores	Línea base N	*Metas (N+1)	Iniciativas / Estrategias
Financiera	Incrementar participación de mercado	% Participación de mercado general	2%	3%	-Análisis sobre flujo de turistas desde la Ciudad de México, -Desarrollar una oferta en base a prospección de clientes
	Optimizar la estructura de costos	-Disminuir costos variables -Variación de capital de trabajo	2%	1.5%	-Contratación justo a tiempo (JIT) de proveedores -Mejorar la gestión del capital de trabajo
Clientes	Captar y rentabilizar clientes	Variación de clientes nuevos e inactivos	NA	10%	-Aumentar la actividad y facturación de los clientes. -Ofrecer servicios adicionales y paquetes a clientes
	Persuadir sobre la propuesta para concretar las ventas	Tasa de efectividad sobre clientes interesados pero que no finalizaron el proceso de compra	NA	5%	-Visualizar el proceso de compra y las distintas fases de punta a punta -Identificar clientes que se interesaron por los servicios pero que no concretaron la compra
	Mejorar el nivel de satisfacción del cliente	Encuesta satisfacción de cliente (nota 1 a 10)	NA	9	-Análisis de brechas del ciclo del servicio y relación con el cliente
Procesos internos	Mejorar la propuesta de servicios incorporando mayor nivel de diferenciación por segmentos	-Desviación móvil de Demanda mensual por segmento -Definir procedimientos de prospección de clientes	+15%	+5%	-Análisis del flujo de información Integración de datos de toda la cadena de valor -Análisis de perfiles y segmentos de clientes prospectos y potenciales
	Mejorar los niveles de servicio técnicos del sitio web	-Tiempos de respuesta -Definir procedimientos para mejorar el contacto y servicio con el cliente	NA	-Procedimientos de contacto y servicio diferenciados por segmento	-Disminuir los niveles de abandono al pedir información -Definir procesos de canalización a proveedores externos
	Mejorar la calidad del sitio web en términos de información	Estancia en el sitio y páginas visitadas	4 min	8 min	-Desarrollo de estudios -Integrar y recopilar contenido web (información, recomendaciones, experiencias, infografías)
	Posicionar la marca a través de medios interactivos	Amigos / Followers / seguidores	2,400 seguidores	5,000 seguidores	-Post informativos e interactivos (actualizar continuamente perfiles)
Crecimiento y aprendizaje	Proveer herramientas y capacitación relacionada a los empleados	Nivel de habilidades y conocimientos adquiridos	Habilidades usuario	Habilidades administrador	-Uso de nuevas tecnologías y plataformas (Facebook, twitter, blogger, etc.)
	Mejorar paquete de remuneraciones e incentivos	%Ventas concretadas	Sueldo y prestaciones de ley	Sueldo y prestaciones de ley más comisiones	-Diseño de sistemas de remuneración variable
	Mantener y mejorar el compromiso y motivación del equipo	Tasa de rotación de personal	NA	5%	-Horarios flexibles y/o escalonados -Trabajo en casa -Evaluación 360 grados

Fuente: Elaboración propia, basado en cuadro de mando integral de Kaplan y Norton

Es importante mencionar que es una propuesta, y que es crítico definir el canal para que se evalúe de acuerdo al ó los periodos de evaluación de cada indicador que pueden llegar a ser medidos incluso de manera semanal.

También es importante mencionar que la recopilación e integración de la información, son parte de las actividades de cada miembro de la fuerza laboral en sus respectivos niveles, lo cual se registra de manera cotidiana de acuerdo a sus tareas y frecuencia de las mismas en archivos electrónicos prediseñados para integrar un repositorio para el seguimiento y control del desempeño de la organización.

15 CONCLUSIONES

La apertura comercial y el avance tecnológico entre otros muchos factores han sido catalizadores para el desarrollo de la globalización. En la actualidad es muy probable vivir en una sociedad multicultural en donde no sólo se intercambian materiales, sino servicios e información en diversos lenguajes y canales de comunicación e intercambio.

México es el País de Latinoamérica que recibe mayor cantidad de extranjeros, además del flujo interno de su población, lo que representa una atractiva demanda de servicios como transporte, alojamiento y actividades culturales por citar sólo algunas, mismas que no son resueltas por el mercado y oferta existente, al ofrecer servicios en forma aislada y sin ningún tipo de estructura, no satisfaciendo las necesidades particulares de los clientes al no ser capaces de identificar correctamente sus necesidades.

El modelo de negocio, planteado a lo largo del presente trabajo, se configura como una solución integral y viable a la problemática de quienes, por razones laborales, de negocios, estudios, investigación, y de turismo, se ven inmersos en el proceso de transición, ofreciendo, específicamente, transporte privado y asesoría inmobiliaria, operando en la Ciudad de México y relacionado nacional e internacionalmente, todo esto a un costo razonable a través de externalizar parcialmente algunos servicios, manteniendo bajo su control y dirección aquellos procesos y actividades definidos como estratégicos y que se relacionen directamente con el contacto y satisfacción del cliente.

Desde la perspectiva financiera, se tienen atractivos márgenes de rentabilidad (sobre 20%), y moderados niveles de inversión sin barreras de entrada, además de la oportunidad de acceso a financiamiento competitivo que incrementa el margen de rentabilidad y manteniendo un nivel de riesgo moderado.

En relación a los clientes, se tiene la posibilidad de ofrecer una propuesta distintiva, al utilizar la información para identificar y segmentar a los clientes, generando perfiles y atributos que permitan alinear la oferta para mejorar los niveles de servicio, optimizando desde los procesos de prospección y seguimiento de la cartera, hasta los canales de comunicación y precios de acuerdo a cada segmento de clientes potenciales.

Se logró caracterizar la industria pudiendo identificar segmentos con pocas posibilidades como los estudiantes y otros como el turismo de gran atractivo por su tamaño y proyección futura de crecimiento, donde además no existe gran concentración por parte de la industria, lo cual deja una potencial oportunidad para segmentar y orientar las tácticas estratégicas y operativas para aumentar la participación de mercado y desarrollar de manera sustentable a la empresa.

Uno de los principales factores por los cuales el mercado no satisface las necesidades de los clientes en este tipo de servicios es por la falta de procesos y procedimientos operacionales, lo cual resulta en ofertas masivas y poco competitivas de acuerdo al tipo de cliente, es crítico para MEXPAT implementar y controlar los procesos y procedimientos y acciones comerciales propuestos cuyo enfoque es mejorar la calidad de la oferta, de acuerdo a los atributos de mayor valoración para cada segmento propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

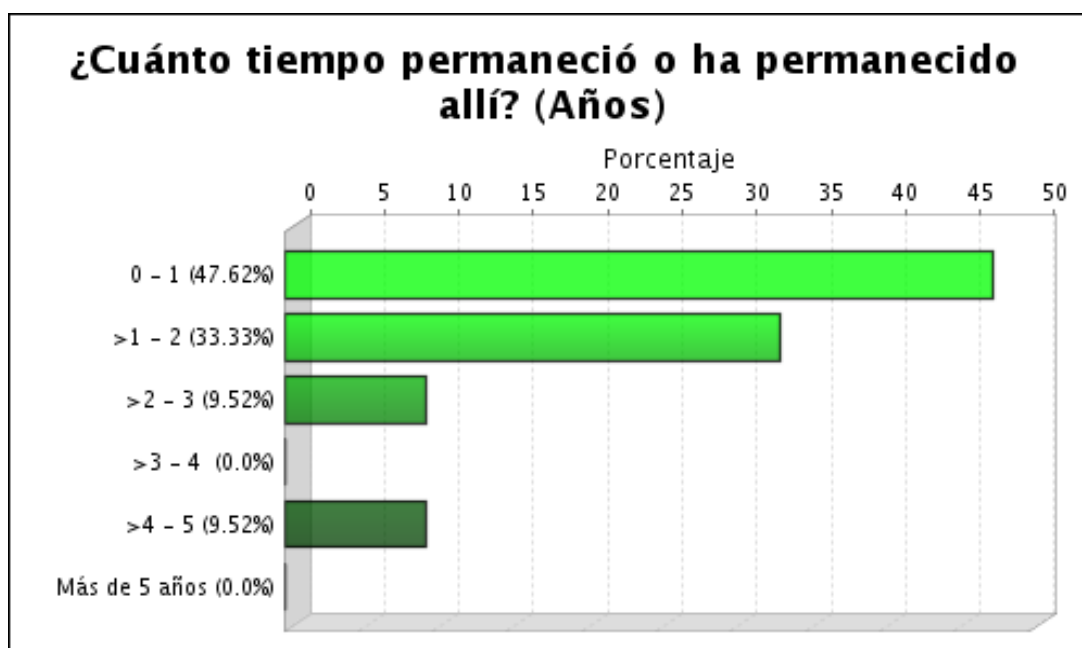
- CELADE-IMILA, Investigación de la Migración Internacional en Latinoamérica. <http://www.eclalc.cl/Celade/proyectos/migracion/IMILA00e.html>.
- Centro de Estudios Migratorios del Instituto Nacional de Migración. http://www.inm.gob.mx/index.php/page/Registro_de_Entradas-1
- Charles H.Fine, Jamal El-Hout, Robert Pethick, Roger Vardan; "Rapid response capability in value-chain design"; MIT Sloan management review; Winter 2002.
- Harvard Business Review, "How to write a great business plan"; July-August 1997.
- INEGI Sistema de cuentas nacionales de México www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadrosestadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=492&c=23920
- Jeffrey Timmons, "New Venture Creation"; 1994.
- Jeffrey Timmons, "Comunicación personal", Babson College; 1996.
- Robert S. Kaplan & David P. Norton, "Mapas estratégicos"; 2000
- Tim Berry, "The Plan-as-You-Go Business Plan". Entrepreneur press, first edition, 2008; (Libro electrónico).
- Wheelen Thomas, "Administración estratégica y política de negocios"; Prentice Hall, 2007.

ANEXO A Resultados descriptivos de encuesta aplicada

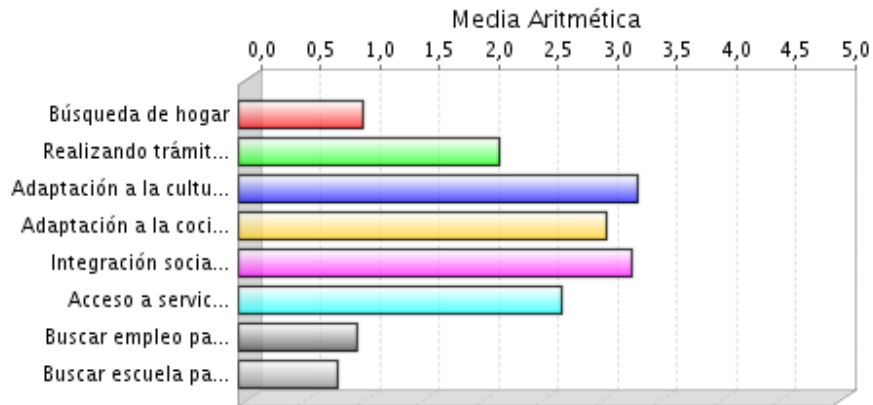
A continuación se presentan las gráficas y resultados descriptivos de la encuesta aplicada online a través del sitio web www.e-encuesta.com

Todos los resultados consideran las respuestas de 57 personas que contestaron totalmente la encuesta.

Experiencia

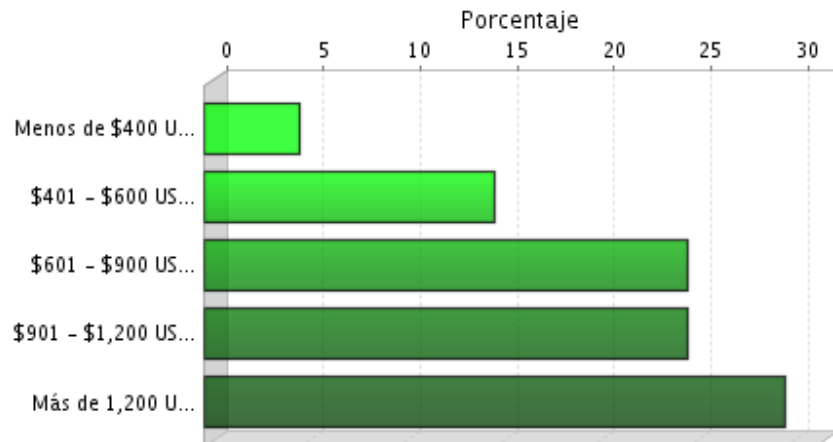


Del 1 al 5, donde 1 es muy mala y 5 muy buena, y "0" es N/A indique como fue su experiencia realizando las siguientes actividades:

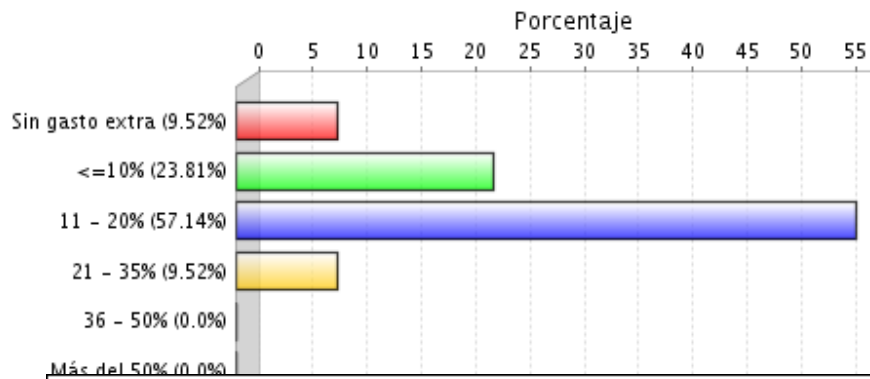


Gastos y costos de servicios

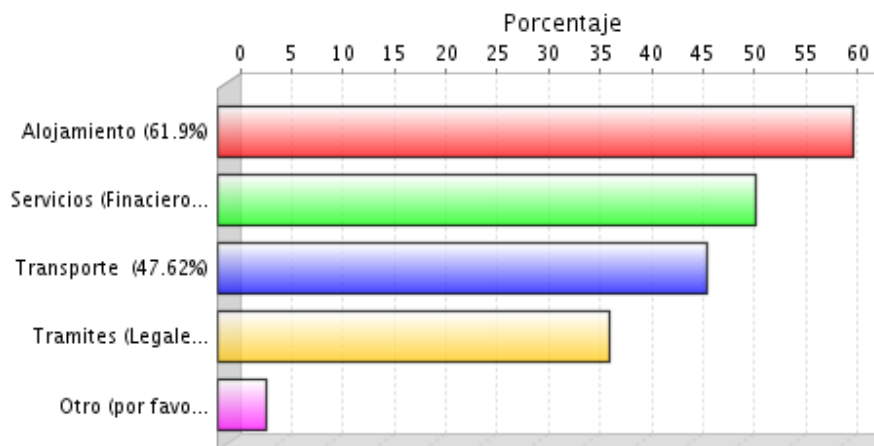
¿Cuál fue su gasto mensual aproximado durante su estancia en el extranjero?



De la pregunta anterior, ¿Qué porcentaje de gasto, estima que fue por desconocer la ciudad o país?



¿En cuáles de los siguientes aspectos, tuvo gastos extras por desconocer la ciudad o país?



Demográficos

