



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

**EXPANSIÓN DE UNA EMPRESA LATINOAMERICANA DE SOLUCIONES
TECNOLÓGICAS**

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

NATALIA VIEIRA VILLELA

**PROFESOR GUÍA:
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
FRANCISCO JAVIER GUTIÉRREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE
2019**

RESUMEN

EXPANSIÓN DE UNA EMPRESA LATINOAMERICANA DE SOLUCIONES TECNOLÓGICAS

El presente proyecto tiene por objeto abordar las posibilidades de expansión de una empresa de origen chilena que actualmente posee operaciones en 10 países de América Latina. La empresa abordada es proveedora de servicios y soluciones tecnológicas que desde 2007 se comprometió con el mercado y sus accionistas a presentar planes de expansión a cada tres años. El último plan trienal termina en 2018 y un nuevo plan debe ser anunciado para el período de 2019-2021. Por lo tanto, este proyecto analiza algunos de los posibles nuevos mercados para dicha expansión, juntamente con un desafío que es considerar otros países fuera de América Latina.

Para esta nueva trayectoria de expansión de la Compañía, fueron considerados los mercados de Estados Unidos, España y México. Aunque la empresa ya posee operaciones en México, existe una línea de negocios que no fue implementada en este país y que fue considerada como una de las tres posibles expansiones en este proyecto. La metodología utilizada se basa en el estudio de tipo exploratorio de fuentes bibliográficas, material on-line, informes de la industria, información propia de la empresa y entrevistas a altos ejecutivos, consultores y asesores legales. En línea con lo anterior, en este proyecto se analizan: variables macroeconómicas; facilidad de accesibilidad al mercado; variables de la industria TI; análisis de la cultura de los mercados a través de la metodología Hofstede; análisis PEST; y tópicos relacionados al análisis de estrategias de internacionalización.

Después de hechos los análisis y entrevistas, se definió que el mercado a ser abordado debiese ser Estados Unidos a través del negocio de Ciberseguridad. Dado lo anterior, la estrategia más adecuada sería entrar al país inorgánicamente, a través de la adquisición de una empresa especialista en el negocio y esta debiese estar ubicada en algún *hub* tecnológico.

Finalmente, considerándose todas las observaciones y supuestos descritos en el capítulo financiero, se llega a un VAN de US\$146,5 millones de dólares y TIR de 84% con un *payback* de 8 años, lo que demuestra que el proyecto es rentable.

Aunque la adquisición sea rentable por sí sola, es importante destacar que un proyecto como este sería valioso por la oportunidad de transferencia de conocimiento y obtención de nuevos productos y servicios para las filiales latinoamericanas, agregando así un componente diferenciador que puede ser valorado por varios de los clientes actuales.

Se recomienda que el proceso de integración sea meticulosamente orquestado dado que las diferencias culturales suelen ser las más críticas en procesos de M&A. Otro factor crítico es la alianza con proveedores de Ciberseguridad, por eso es necesario establecer buenas relaciones no solamente con los *partners* globales como también con *startups*. Es importante destacar la necesidad de gestión de conocimiento para que el *know how* obtenido con esta adquisición sea compartido a todas las filiales. Por último, para una completa absorción de los beneficios del proyecto, se recomienda evaluar e incorporar los nuevos productos y servicios a la oferta regional de la empresa.

TABLA DE CONTENIDO

- 1. INTRODUCCIÓN1
 - 1.1 Descripción de la Empresa y Planes de Expansión1
 - 1.2 Descripción del negocio1
 - 1.3 Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder3
 - 1.4 Alcance del proyecto4
 - 1.5 Objetivos y resultados esperados4
 - 1.6 Marco conceptual5
 - 1.6.1 Definición Plan de Negocio5
 - 1.6.2 Definición de Internacionalización5
 - 1.7 Metodología6
 - 1.8 Descripción de la organización6
 - 1.8.1 Hitos importantes8
 - 1.8.2 Colaboradores8
 - 1.8.3 Directorio y Organigrama9
 - 1.9 Descripción del mercado10
- 2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA14
 - 2.1 Experiencia en Otros Países14
 - 2.2 Principales Competidores16

3. ANALISIS DE LAS REGIONES.....	18
3.1 Variables macroeconómicas	18
3.2 Variables Industria TI	19
3.3 Análisis PEST	19
3.4 Análisis Hofstede	19
3.5 Variables Accesibilidad al mercado.....	20
3.6 Decisión	21
3.7 Análisis FODA.....	21
3.8 Tendencias futuras.....	22
4. PLAN ESTRATEGICO	24
4.1 Modelo de negocio.....	24
4.2 Marketing Mix.....	27
Plaza	27
Promoción.....	29
Producto.....	30
Precio.....	32
Personas.....	33
4.3 Estrategia comercial y marketing	33
4.4 Aspectos operacionales	34
4.5 Factores críticos de éxito	37

5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	37
5.1 Descripción de cargos.....	38
5.2 Estructura de la empresa – Organigrama	40
6. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO	41
6.1 Inversiones requeridas y financiación	41
6.2 Flujo de Caja.....	43
6.3 Análisis de sensibilidad	47
7. CONCLUSIONES.....	48
8. BIBLIOGRAFIA	50
9. ANEXOS	54
Anexo1 – Variables Macroeconómicas	54
Anexo 2 – PEST.....	55
Anexo 3 – Easy of Doing Business	56
Anexo 4 – M&A.....	57
Anexo 5 – Empresas Ciberseguridad.....	58
Anexo 6 – Canvas.....	60
Anexo 7 – Impuestos Estados Unidos	61
Anexo 8 – Countries Visa Waiver Program.....	64

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Distribución de Ingresos por líneas de negocios.....	2
Ilustración 2 – Histórico de Ingresos	7
Ilustración 3 – Ingresos por país	7
Ilustración 4 – Ingresos por Industria	8
Ilustración 5 - Colaboradores	9
Ilustración 6 - Directorio	9
Ilustración 7 - Organigrama.....	10
Ilustración 8- Ingresos México.....	11
Ilustración 9 – Distribución Regional de Gastos TI.....	12
Ilustración 10 - Componentes de la Industria TI.....	13
Ilustración 11 - Crecimiento % anual.....	13
Ilustración 12 - Comparación crecimiento PIB.....	14
Ilustración 13 – Market share	17
Ilustración 14 - Competidores.....	18
Ilustración 15 - Hofstede	20
Ilustración 16 – Technological Readiness	23
Ilustración 17 - Clústeres.....	28
Ilustración 18 - Tax Map.....	29
Ilustración 19 - Cybersecurity Framework	31
Ilustración 20 - Actividades NIST	32
Ilustración 21 - M&A procesos.....	36
Ilustración 22 – Organigrama SONDA USA	41
Ilustración 23 - Bono 2014	42

Ilustración 24 - Adquisiciones.....	43
Ilustración 25 – Comparables.....	44
Ilustración 26 - Tasa de descuento	45
Ilustración 27 - Flujo de Caja (en miles de dólares)	45
Ilustración 28 – Participación de la operación a nivel consolidado.....	46
Ilustración 29 - Análisis de Sensibilidad	47

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción de la Empresa y Planes de Expansión

SONDA es una empresa de servicios y soluciones tecnológicas de origen chilena con presencia en 10 países latinoamericanos. La empresa fue abierta en la Bolsa en 2006, su grupo controlador posee el 41,4% de las acciones y el 58,6% restante de la propiedad se distribuye entre otros accionistas. Desde su fundación, la empresa desarrolló proyectos de alto impacto tanto para el sector público como para el sector privado, generando beneficios a más de 5.000 clientes en más de 3.000 ciudades (SONDA, 2018).

A partir del año 2007, gracias a la oferta pública inicial de acciones y al establecimiento de un plan de inversión trienal, se consolidó el proceso de expansión iniciado en la década de los 80. Con el primer plan de inversión, se generó un compromiso de crecimiento trienal con los accionistas y con el mercado, permitiéndose aumentar la presencia regional y la oferta de servicios, incrementando la base de clientes, entre otros factores. Este primer plan estableció una inversión de US\$350 millones para el periodo 2007-2009, orientada a la búsqueda de oportunidades de crecimiento en Chile, Colombia, Brasil y México. En este periodo se adquirieron las empresas Red Colombia y Procwork (Brasil).

En el segundo plan de inversión se buscó la integración de proyectos a nivel latinoamericano, el fortalecimiento de la posición en Brasil, el desarrollo de líneas de negocio en toda la región y la realización de nuevas adquisiciones en México, Brasil y Colombia. Para este plan se estableció una inversión de US\$500 millones para el periodo 2010-2012. En este periodo se adquirieron ocho empresas: Telsinc, Kaizen, Softeam, Pars y Elucid en Brasil, Quintec en Chile, Nextira One en México y Ceitech en Argentina.

En el tercer plan de inversión se buscó complementar y reforzar las iniciativas y adquisiciones ejecutadas con los anteriores planes de inversión, y convertir SONDA como líder de la región. Este plan estableció una inversión de US\$700 millones para el periodo 2013-2015. El hito más importante de este plan fue la adquisición de la empresa brasileña CTIS, la cual tuvo carácter estratégico y posicionó a la compañía como una de las principales empresas latinoamericanas de servicios TI (CTIS, 2014).

Actualmente está en curso el cuarto plan de inversiones, que establece una inversión de US\$790 millones para el periodo 2016-2018. De la inversión total, US\$540 millones corresponden a crecimiento inorgánico y US\$250 millones corresponden a crecimiento orgánico. El objetivo principal de esta inversión es el desarrollo y profundización de iniciativas destinadas a potenciar las operaciones mediante la inversión en grandes contratos *outsourcing*, innovación, consolidación de centros de competencia regionales, así como la ampliación y consolidación de la red de data centers en América Latina. En este periodo se adquirió dos empresas: Ativas en Brasil (2016) y Compufácil en Colombia (2017).

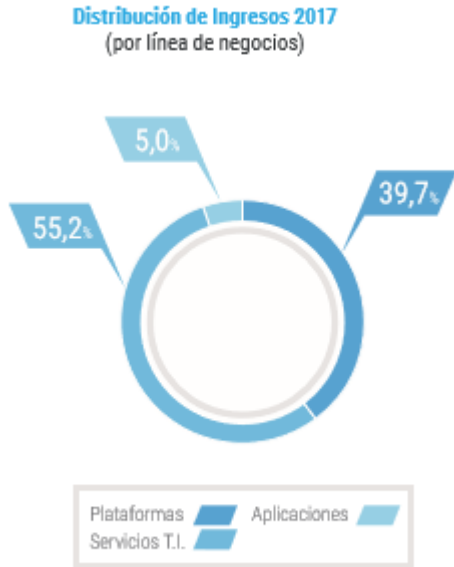
1.2 Descripción del negocio

Dentro de los diversos negocios involucrados en la industria TI, SONDA opera en tres líneas: Servicios TI, Aplicaciones y Plataforma.

Como se puede observar en la Ilustración 1, la línea de negocios más importante para la empresa es la línea de servicios, que, según estudios, generará a nivel mundial ingresos de US\$980 billones de dólares en 2018 (Gartner, 2017). Esta línea comprende servicios como: Outsourcing, que es la externalización de las funciones de TI; *End user support*, que incluye servicios de instalación, operación, actualización y mantenimiento de hardware y software, implementados por medio de mesas de ayuda, asistencia técnica en terreno y gestión de activos TI; *Managed device service*, servicio que transforma CAPEX en OPEX; *Data center y Cloud*, que incluye la gestión del riesgo TI; y los Servicios profesionales que cubren desde servicios de consultoría hasta la proposición de mejoras específicas de procesos operativos y administrativos.

Esta línea de negocio presenta proyecciones de crecimiento de 6,6 % para Brasil, 7,8 % para Chile y 8,8% para México en 2018. Dentro de Servicios TI, se espera que hasta 2021, los gastos con servicios de *cloud*, *software* y servicios ti en la región llegue a US\$11 billones (IDC, 2017). Por parte de la empresa, fueron registrados ingresos de US\$756,3 millones en esta línea en 2017 y algunos de los competidores son: IBM, DXC, Accenture e Indra.

Ilustración 1 - Distribución de Ingresos por líneas de negocios



Fuente: Reporte Integrado SONDA 2017

La línea de negocios “aplicaciones” está conformada por un conjunto de herramientas de software propio y de terceros, que permite sistematizar y automatizar los procesos de los clientes. SONDA oferta aplicaciones para varios sectores de la industria, como: sector financiero, previsional, *retail*, minería, energía, recursos naturales, gobierno, instituciones públicas, transporte y salud. Entre estas destacan herramientas de control de activos, comercio exterior, ERP, CRM, BI, logística y gestión tributaria. En 2017, la empresa registró ingresos de US\$68,8 millones en esta línea y algunos de sus competidores son SAP y TOTVS.

La tercera línea de negocio, que es la de plataformas, comprende los componentes de la infraestructura computacional, tanto de hardware como de software. Entre los productos provistos por plataformas se encuentran: servidores, laptops, PCs, impresoras, equipos de almacenamiento y respaldo entre otros. La empresa registró ingresos de US\$543,8 millones en ventas de plataformas en 2017 y algunos de sus competidores en esa línea son HP, Dell, Cisco y otros proveedores de plataformas (SONDA, 2018).

1.3 Descripción del tema a abordar y las preguntas claves a responder

Durante el período de decisión del tema, fueron mantenidas reuniones con ejecutivos de la empresa y después del análisis de algunos tópicos estratégicos, se concluyó que los temas más viables a abordar en esta tesis serían: fuentes de financiamiento para el plan trienal de inversiones; creación de indicadores/métricas de gestión para el plan trienal de inversiones; o un análisis y plan de expansión para nuevos mercados. Finalmente, se decidió por esta última alternativa por ser considerada la más estratégica como un tema de tesis para la empresa. Además, el tema relacionado al financiamiento sería muy técnico y necesitaría de acompañamiento de algún experto en finanzas y el tema de las métricas sería muy operativo e involucraría mucha información extremadamente confidencial para la empresa.

Por eso, se decidió que, a través de este proyecto de tesis, en su modalidad de plan de negocios, serán consideradas las posibilidades de expansión para México, Estados Unidos y España. La justificación de haber seleccionado estos mercados está expuesta en los siguientes párrafos.

Los países más desarrollados tienen un mercado más profundo donde las empresas en general y el sector público invierten más en tecnologías de información ya que tienen gran parte de sus procesos y operaciones automatizadas. En general los países emergentes mantienen un gasto en inversión entre 1% y 2% del PIB, mientras que en países desarrollados el gasto se encuentra entre el 2,5% y 4,1% del PIB (OECD, 2018). Basado en eso, las empresas que poseen operaciones en países como Estados Unidos y países europeos están expuestas a un mercado tecnológico más innovador y con mayores gastos en servicios tecnológicos.

Considerando las posibilidades de innovación y profundidad de mercado, será considerada una expansión a Europa. En este ámbito, España es considerada más viable ya que tiene muchas similitudes con los países latinoamericanos, principalmente en términos de cultura y lenguaje, siendo una puerta de entrada para otros mercados en la región que está situada.

En línea con las oportunidades ofrecidas por los países desarrollados, Estados Unidos también será considerado, principalmente por: la cercanía a los demás mercados que la empresa está presente; por la posibilidad de importación de mejores prácticas y tecnologías innovadoras; y por la mayor cercanía a los principales proveedores, ya que gran parte de los principales proveedores de la empresa son americanos: Cisco, Dell-EMC, HP Inc, Hewlett Packard Enterprise, Microsoft y Autodesk (SONDA, 2017).

Por último, será considerado México que es un país en que la empresa actualmente ya posee operaciones en las líneas de negocios Plataformas y Servicios de TI. Por este motivo, será considerada la posibilidad de expansión a través de la línea de negocios Aplicaciones, que todavía no está contemplada en el país.

Para el desarrollo de este proyecto, las preguntas claves a responder serán:

- ¿Cuál será el mejor mercado para abordar?
- ¿Con que líneas de negocios ir a ese mercado?
- ¿Cuál la mejor manera de ingresar a este mercado?
- ¿Se comprará alguna empresa o será una oficina propia de SONDA?
- ¿Cuál la inversión requerida y cómo se financiará esa inversión?
- ¿Cuáles líneas de negocios serán desarrolladas en ese nuevo mercado?
- ¿Cuáles son los beneficios cuantitativos y cualitativos que puede brindar esta expansión?

1.4 Alcance del proyecto

Para el desarrollo del plan de negocio se abarcará inicialmente un análisis de los mercados potenciales, que son: México, España y Estados Unidos, así como serán hechos algunos testes y se aplicarán metodologías específicas para que se elija uno de estos mercados.

Hechos los análisis, se profundizará en un mercado específico, en que serán desarrollados los análisis estratégicos de ingreso, así como el plan de expansión que involucrará un plan de marketing, plan económico, financiero y de recursos humanos.

Este proyecto no contemplará otros mercados que no sean los dichos en el primer párrafo y no abarcará el plan de expansión a los 3 mercados.

1.5 Objetivos y resultados esperados

El objetivo general del proyecto de tesis es desarrollar un plan de negocios para la expansión internacional de la empresa SONDA a un nuevo mercado.

Los objetivos específicos son:

- Investigar el mercado de Servicios TI en Estados Unidos, España y México.
- Identificar cuál de las tres opciones sería la mejor para una expansión a corto plazo (3 años).
- Formular una estrategia de expansión considerando aspectos operacionales, elementos de difusión y marketing.

- Crear plan de Recursos Humanos analizando los principales desafíos a enfrentar en una empresa con un contexto multicultural e internacional.
- Analizar la viabilidad económica y financiera de la expansión al mercado propuesto.

Los resultados esperados del trabajo están relacionados con la satisfacción de los objetivos, y por consiguiente contar con un reporte completo con todos los antecedentes que permitan a los directivos de la empresa tomar decisiones respecto a la implementación de su plan de expansión.

1.6 Marco conceptual

1.6.1 Definición Plan de Negocio

Hay muchas teorías acerca de qué es un plan de negocio, pero en su mayoría, se puede interpretar que la idea principal es que los planes son herramientas que facilitan los pronósticos y viabilidades de nuevos proyectos. De las definiciones más utilizadas está: “El plan de negocio, debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis del mercado, el sector y la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente” (Borello, 2000). Otra definición muy utilizada es: “Un plan de negocio es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas” (Fleitman, 2000).

Esta herramienta es de suma importancia ya que sirve como respaldo para inversionistas y bancos, cuando se busca financiamiento, minimizando los riesgos de nuevos proyectos. Cada negocio y proyecto necesita un plan para abordar las oportunidades y obstáculos que depara el futuro y para superar el entorno competitivo particular de ese negocio (Harvard Business Press, 2009).

1.6.2 Definición de Internacionalización

La internacionalización de empresas puede ser definida como una estrategia corporativa de crecimiento a través de la diversificación geográfica internacional (Larrinaga, 2005). Una de las teorías de mayor reputación, principalmente en el mundo del Marketing, es la *International Product Life Cycle Theory (IPLC)*.

La teoría IPLC, desarrollada por Raymond Vernon en 1960, fue un avance a la teoría PLC que consideraba que todos los productos tenían cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación y generalmente puede ser utilizada para empresas ya establecidas en países industrializados que quieren expandir su oferta de productos. En líneas generales, esta teoría se divide en cinco etapas principales: lanzamiento, exportación, producción en el extranjero, competencia extranjera en el mercado externo y competencia de importación en el mercado interno (Selvam, 2008).

Si llevamos estas teorías a la realidad, podríamos decir que SONDA está en la etapa de crecimiento/madurez en un contexto latinoamericano e en etapa de introducción en otros continentes según la teoría PLC. En relación con la teoría IPLC, la empresa abordada estaría en competencia de importación en el mercado interno en América Latina y lanzamiento en los mercados abordados en esta tesis.

1.7 Metodología

La metodología por utilizar se basará en el estudio de tipo exploratorio de fuentes secundarias como bibliográficas, material on-line, informes de la industria e información propia de la empresa. Las actividades realizadas serán: (i) descripción de la situación actual de la empresa; (ii) análisis de la industria TI y otras variables de mercado en las regiones: Estados Unidos, México y España; y (iii) desarrollo del plan estratégico de expansión para el mercado escogido.

En línea con lo anterior, en este proyecto se aplicará: un análisis FODA; un análisis de la cultura de los mercados a través de la metodología Hofstede (Hofstede Insights, 2017); PESTEL y también ciertos tópicos relacionados al análisis de estrategias de internacionalización. Será hecha una evaluación de cuáles son los puntos críticos de esta expansión, así como se analizarán alianzas estratégicas con *partners* locales y la viabilidad de que esa expansión ocurra de manera orgánica o a través de adquisiciones de empresas ya operativas en el local.

Dado los criterios analizados, serán definidos los planes estratégicos, planes de marketing, planes de recursos humanos y planificaciones financieras. En esta parte del proyecto, se definirán los ingresos, costos y gastos proyectados para los próximos 10 años obteniendo los flujos de caja. En seguida, será realizada una prueba de sensibilidad de las variables del proyecto en base a los resultados económicos obtenidos. También, se establecerán las fuentes de inversión del proyecto, se calculará el valor actual neto (VAN), la tasa de descuento (TIR) y *payback* de la expansión.

1.8 Descripción de la organización

SONDA es una empresa chilena fundada en 1974 por la familia Navarro. Desde su inicio, la empresa se enfocó en proveer servicios tecnológicos y su misión es agregar valor a los negocios de los clientes a través del mejor uso de las tecnologías de la información. Con un enfoque en las relaciones de largo plazo, la empresa logró crecer y, como se puede ver en la Ilustración 2, sus ingresos consolidados registrados en 2017 fueron de US\$1.368,9 millones de dólares (SONDA, 2018).

Ilustración 2 – Histórico de Ingresos

Ingresos en millones de dólares



Fuente: Presentación Corporativa SONDA

Como se puede observar en la *Ilustración 3*, en 2017 la mayor parte de los ingresos de la empresa provinieron de Chile (44%), seguido por Brasil (32%), México (8%) y Otros países de América Latina (16%). Los sectores que más contribuyeron a los ingresos fueron: comercio, Instituciones Gobierno, bancas y otros (*Ilustración 3*).

Ilustración 3 – Ingresos por país



Fuente: Reporte Integrado SONDA 2017

Ilustración 4 – Ingresos por Industria



Fuente: Presentación Corporativa 2017

La empresa actualmente tiene presencia en 10 países de América Latina: Chile, Brasil, México, Perú, Ecuador, Colombia, Uruguay, Panamá, Costa Rica y Argentina e implementó grandes proyectos como la integración del transporte público en Panamá y Chile, seguridad ciudadana y trazabilidad ganadera en Uruguay; y *Utilities* en Brasil.

1.8.1 Hitos importantes

- 2006: Apertura a la Bolsa, Adquisición de la División de soporte Técnico Qualita (México), Contrato con Transantiago (Chile)
- 2008: Incorporación al IPSA, Adquisición de Procwork (Brasil) y Red Colombia (Colombia), Operaciones en Panamá
- 2010: Adquisición de Telsinc, Softeam y Kaizen (Brasil), Nextira One (México) y Ceitech (Argentina)
- 2011: OPA por Quintec (Chile, Argentina y Colombia)
- 2012: Contrato con sistema de transporte público en Panamá, Aumento de capital por US\$301 millones, Adquisiciones de PARS y Elucid (Brasil)
- 2013: Inauguración data center en Santiago (Chile)
- 2014: Adquisición de CTIS
- 2016: Adquisición de participación mayoritaria en Ativas (Brasil)
- 2017: Adquisición del grupo colombiano Compufácil

1.8.2 Colaboradores

En su Reporte Integrado 2017, la empresa registró 17.062 colaboradores, quienes trabajan en: Brasil (50%), Chile (21%), 8% en México y el restante 21% en otros países. Debido al negocio en que actúa, 79% del staff de la empresa son profesionales TI, como se puede observar en la Ilustración 5.

Ilustración 5 - Colaboradores

Distribución de colaboradores por país	Chile	Brasil	México	OPLA	Total
Ejecutivos principales	24	17	4	6	51
Profesionales TI	2.074	7.121	1.104	3.095	13.394
Administración, ventas y operaciones	1.473	1.406	287	451	3.617
TOTAL	3.571	8.544	1.395	3.552	17.062

Fuente: Reporte Integrado 2017 SONDA

1.8.3 Directorio y Organigrama

El Directorio de la compañía está compuesto por nueve miembros titulares, que están descritos en la Ilustración 6. Los miembros del Directorio son elegidos por la Junta Ordinaria de Accionistas por un período de tres años. La administración corporativa está basada en Santiago de Chile, y la gestión de sus distintas unidades de negocio se distribuye a lo largo de toda América Latina (ver Ilustración 7).

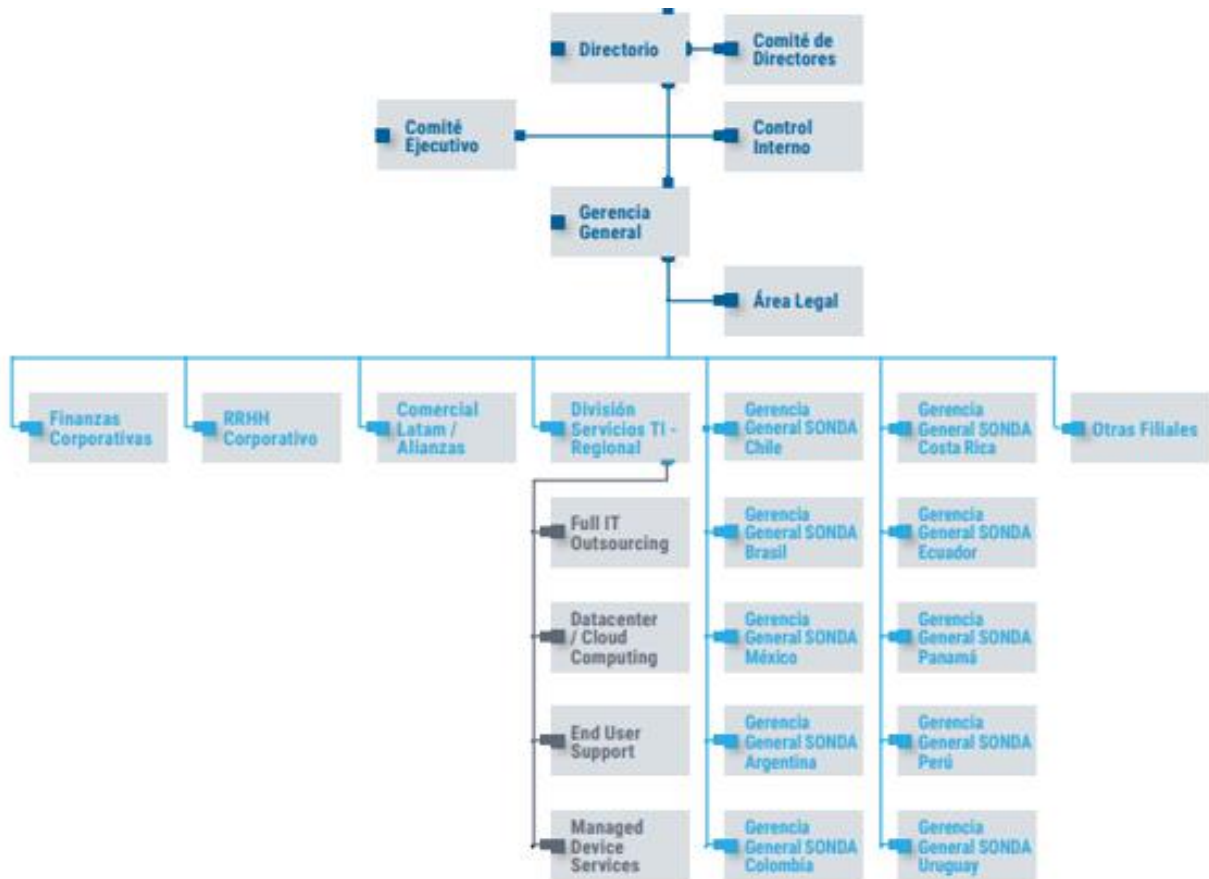
Ilustración 6 - Directorio

DIRECTORIO	
Mario Pavón Robinson	Presidente
María del Rosario Navarro Betteley	Vicepresidente
Juan Guzmán Molinari	Director
René Lehedé Fuenzalida	Director
Alfonso Gómez Morales	Director
Mateo Budinich Diez	Director
Enrique Bone Soto	Director
Hernán Marió Lores	Director
Andrés Navarro Betteley	Director

Fuente: Reporte Integrado 2017 SONDA

Como se puede observar en la Ilustración 7, la empresa ya tiene una estructura organizacional considerando las filiales, donde se crea una gerencia general por país. Los principales ejecutivos son Raúl Vejar (CEO) y Rafael Osorio (CFO).

Ilustración 7 - Organigrama



Fuente: Reporte Integrado SONDA 2017

1.9 Descripción del mercado

Dentro de los países que serán considerados, México es el único en que la empresa abordada ya tiene operaciones y por eso se aprovechará de algunos datos existentes de los resultados obtenidos en este país.

México es el segundo mayor mercado TI de Latinoamérica, perdiendo apenas para Brasil, y la empresa opera en suelo mexicano desde 2004. Actualmente son ofrecidos soluciones de infraestructura y servicios TI, pero todavía no son ofrecidas aplicaciones. Algunos de los clientes con los cuales ya se realizaron proyectos son: Telmex, Coppel, Walmart, Palacio de Hierro y Banco Nacional de México (SONDA, 2017).

En la Ilustración 8 se puede observar los niveles de ingresos en millones de dólares y la contribución de cada industria en la composición de ingresos. Algunas empresas que compiten con SONDA en este mercado son: IBM, DXC, Indra, Kio y Neoris.

Ilustración 8- Ingresos México



Según datos del Banco Mundial, en 2016 México tenía 127,54 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento de población en 1,3%. El PIB presentado en este año fue de US\$1.076,91 billones con un crecimiento de 2,9%. El tiempo requerido para abrir una empresa es era en promedio 8 días, 59,5% de la población tiene acceso a Internet y 15% de los productos exportados son de alta tecnología (Banco Mundial, 2016). La tasa de inflación registrada en abril de 2018 fue de 4,4%.

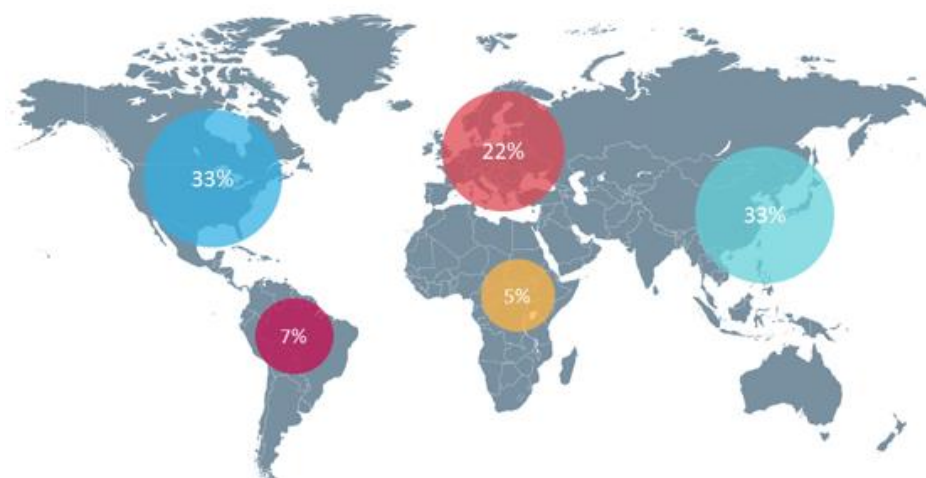
En términos de la transformación digital en México, IDC encontró que 12% de las compañías es “opositor” a la transformación digital, es decir; 33% es “explorador”; un 23% ya está llevando la transformación digital a un nivel corporativo, sin embargo, todavía no puede hacer una experiencia digital uniforme; 25% es “transformador”, es decir, considera la transformación digital importante y como parte de la estrategia de negocio. Solamente 4% es “disruptivo” y desarrolla sus nuevos productos y servicios basados en la tecnología (IDC, 2018). De las empresas opositoras, el 10% no está considerando la transformación digital; 42% está considerando comenzar en un periodo de dos a tres años este proceso. Según ese mismo estudio, los retos que se encuentran en implementación de transformación digital en México son:

1. La falta o disminución de presupuesto: 55%.
2. Tecnología muy antigua (obsoleta): 33%.
3. Incapacidad para desarrollar un retorno de inversión a partir de la transformación digital: 31%.
4. Falta de capacidades en el equipo: 25%.
5. No hay compromiso ejecutivo: 20%.

Los datos macroeconómicos de Estados Unidos en 2016 son: 323,41 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento de la población en 0,7%. El PIB del país fue US\$18.624,48 billones con un crecimiento de 1,5%. El tiempo requerido para abrir una empresa es en promedio 6 días, 76,2% de la población tiene acceso a Internet y del total de sus productos exportados, 20% son de alta tecnología. La tasa de inflación registrada en abril de 2018 fue de 2,5%.

En el mercado americano, SONDA competiría con grandes empresas de reconocimiento internacional como HP, IBM y Dell. Aunque compita con grandes corporaciones, Estados Unidos es una gran oportunidad para la empresa, ya que las proyecciones de IDC apuntan que el país continuará como líder en gastos con TI, representando 31% (ver Ilustración 9) del total mundial llegando a aproximadamente \$1,5 trillones de US\$4,8 trillones en gastos en esta industria.

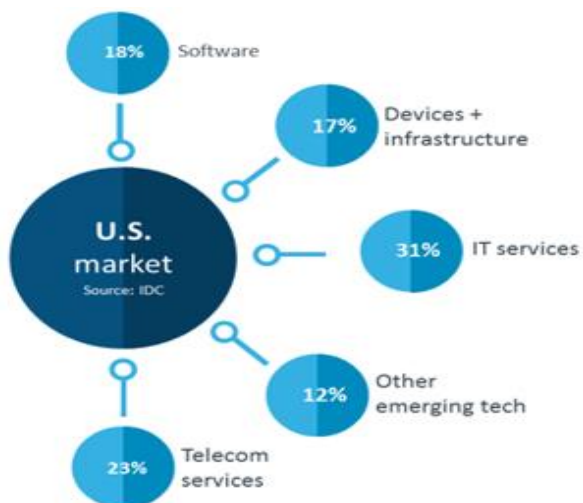
Ilustración 9 – Distribución Regional de Gastos TI



Fuente: Comptia, 2018

Abriéndose los componentes de la Industria TI, como se observa en la Ilustración 10, en el mercado norteamericano gran parte de la industria está focalizado en servicios de Telecom y Servicios TI (COMPTIA, 2018).

Ilustración 10 - Componentes de la Industria TI



Fuente: Comptia, 2018

España registró en 2016 46,48 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento poblacional de 0,1%. Se registró en el período un PIB de US\$1.237,26 billones con un crecimiento de 3,3%. El tiempo que se lleva en promedio para abrir una empresa es 13 días, 80,6% de la población tiene acceso a Internet y 7% de los productos exportados son de alta tecnología. En el mercado español, el mayor competidor sería Indra. La tasa de inflación registrada en abril de 2018 fue de 1,7%.

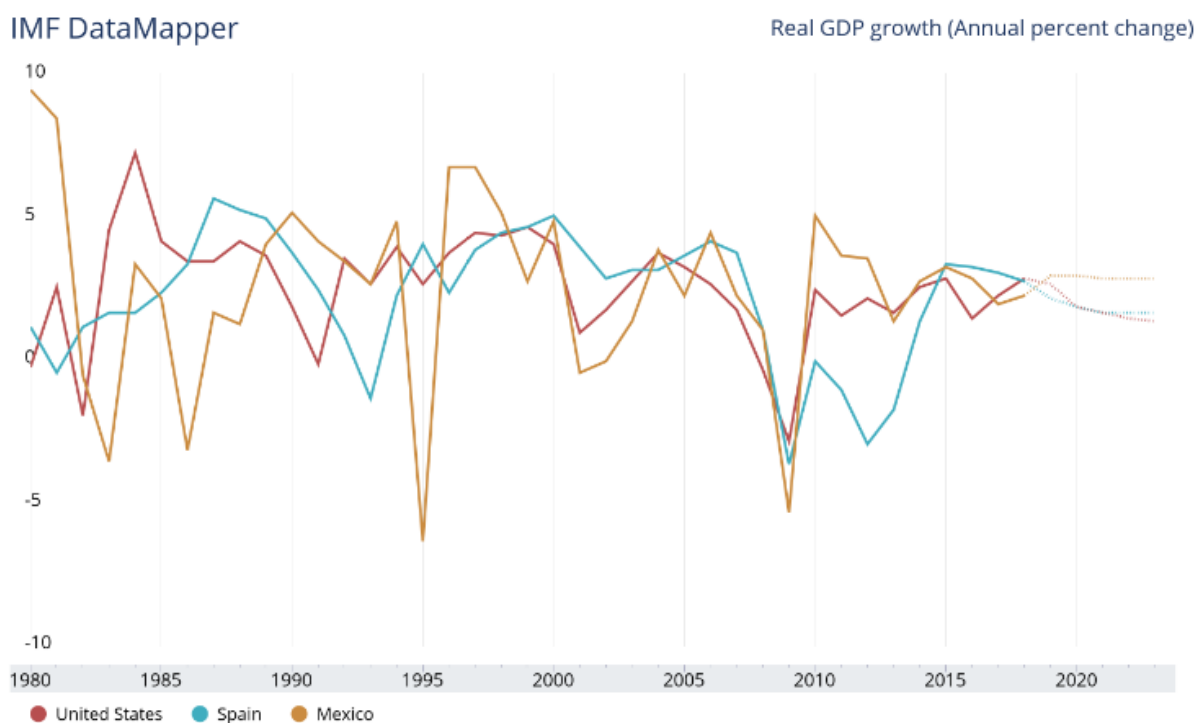
En relación con las proyecciones de crecimiento, como se puede ver en la Ilustración 11, México crecerá más en los próximos años en relación con Estados Unidos y España que ya poseen un nivel de madurez mayor en la industria (IMF, 2018).

Ilustración 11 - Crecimiento % anual

Real GDP growth (Annual percent change)	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Mexico	2,8	3,3	2,9	2	2,3	3	3	2,9	2,9	2,9
Spain	1,4	3,4	3,3	3,1	2,8	2,2	1,9	1,7	1,7	1,7
United States	2,6	2,9	1,5	2,3	2,9	2,7	1,9	1,7	1,5	1,4

Fuente: IMF, 2018

Ilustración 12 - Comparación crecimiento PIB



2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 Experiencia en Otros Países

SONDA actualmente posee operaciones en 10 países de América Latina, y este proceso de internacionalización se dio en el siguiente orden:

- 1974 – Fundación
- 1984 – Perú
- 1986 – Argentina
- 1990 – Ecuador
- 1994 – Uruguay
- 2000 – Colombia
- 2002 – Brasil
- 2003 – Costa Rica

- 2004 – México
- 2008 – Panamá

En entrevista con el Vicepresidente de Planificación, M&A, Control de Gestión y Relación con Inversionistas, se observa que la decisión de cuándo y a cuál país irse se dio, en su mayoría, según las oportunidades concretas de negocios, proyectos o clientes.

Según el ejecutivo, el deseo de ir hacia otros países vino por el deseo de crecer. Dado esto, tenían básicamente dos opciones: crecer haciendo lo que ya hacían, pero en otros países; o, hacer algo nuevo permaneciendo en el mercado chileno. La empresa decidió aprovechar la experiencia y el buen *track record* y expandir lo que estaban haciendo bien en Chile hacia otros países.

Los primeros países en que la empresa decidió expandirse fueron Argentina y Perú, siendo el factor geográfico uno de los principales para la decisión ya que son los países más cercanos y limítrofes. En estos dos países surgieron oportunidades de asociación con *partner* local que poseían intereses comunes y así se decidió empezar las operaciones en estos nuevos suelos. Después de la expansión a Argentina, se decidió irse a otros países más parecidos a Chile en América Latina, como Uruguay, Ecuador y Colombia. Países como Brasil y México eran considerados mucho más grandes y diferentes a Chile y por eso la decisión de expandirse hacia ellos fue posterior a los países mencionados en este párrafo.

La gran mayoría de los casos de expansión a otros países fueron a través de un socio local. Los beneficios de entrar con un *partner* local a un país es que este facilita el acceso al mercado local y el contacto con clientes e industria en general. Así, la empresa se adelanta el tiempo necesario para poder dar a conocer la marca en el país. Como dijo el ejecutivo "...si entráramos directamente, sin ningún socio, nos tomaría mucho más tiempo el proceso de aprendizaje y divulgación de la marca en el mercado local".

Esa manera de entrar a los nuevos mercados no se hizo en Panamá, ya que en este país la empresa decidió entrar como SONDA. El principal motivo para esa decisión fue "... entramos con nuestra marca porque fuimos al país ya con un contrato grande garantizado. Hoy día nuestra empresa ya tiene un nombre importante y estaría preparada para entrar sin socios locales a cualquier país latinoamericano".

En el caso de una expansión hacia Estados Unidos o España la mejor alternativa sería entrar con un *partner* local o con un cliente que nos contrate para un proyecto ya cerrado, ya que en estos países SONDA todavía no tiene el reconocimiento de marca fuerte como tiene en América Latina.

La posibilidad de expansión en México a través de la línea de negocios de Aplicaciones es discutible desde el punto de vista de cuál sería la mejor estrategia de "entrada" ya que el negocio de aplicaciones tiene muchas particularidades que no tiene los otros

segmentos (plataformas y servicios). Si bien SONDA es conocida en México, el negocio de aplicaciones no es el *core*, es un negocio que se desarrolla localmente y la empresa ha tratado tener una mirada más regional. Ya se ha tratado de desarrollar el negocio de aplicaciones en México, pero en su momento no resultó como se esperaba. La empresa busca apalancar la línea de aplicaciones de manera regional a través de soluciones integradas a industrias específicas, como es el caso de software para *Utilities*. Pero, hay que analizar cómo se comporta esta industria en México, ya que, si hay un monopolio es mucho más difícil de entrar con este tipo de solución allá. Los ERP's no serían muy viables ya que en México hay una presencia muy fuerte de ERP's mundiales como SAP y Oracle y es un mercado con muchas particularidades. Si hay una posibilidad de expandirse por aplicaciones en México, el foco debiese ser en aplicaciones específicas para soluciones de industria.

En la mayoría de los países, la característica común en los procesos de internacionalización fue que ha sido un proceso gradual - se entra con un conjunto limitado de soluciones con algún proyecto o cliente concreto y alcance acotado, desarrollándose una mayor oferta y un mayor alcance geográfico gradualmente. Otra característica importante es el hecho de entrar siempre con un socio local, que les introduce a como se hacen los negocios en esos países.

El peor desempeño en el proceso de internacionalización fue en Venezuela. En 2004 SONDA tenía operaciones en Venezuela, pero los negocios nunca despegaron, principalmente porque no había suficientes oportunidades de desarrollar negocios allá y finalmente decidieron cerrar las actividades en 2005.

Dentro de los buenos ejemplos de países en que el proceso de internacionalización funcionó bien está Colombia. "En este mercado hemos podido desarrollar muchas habilidades, pasamos de proveedor de softwares específicos a proveedores de soluciones integrales de TI que incluyen Data Center, Outsourcing, mesa de ayuda entre otros. Tenemos un portafolio muy completo, quizás más completo que Chile". Según el ejecutivo, eso se dio por una combinación de factores, entre ellos, el hecho de que Colombia es un país que de cierta manera se parece con Chile y ahí se pudo hacer con que la estrategia de soluciones integrales funcionase más fácilmente allá.

2.2 Principales Competidores

A nivel mundial, los mayores *players* en la industria de Servicios TI son IBM, Accenture, Deloitte, DXC, PWC, Tata Consultancy Services, Fujitsu, NTT Data, EY y Capgemini como se puede observar a través de la Ilustración 13 (Gartner, 2017).

Ilustración 13 – Market share

Worldwide: Top IT Services Providers by Market Share (Millions of Dollars)

2017 Rank	Vendor	2016	2017	2017 Market Share (%)
1	IBM	47.421	46.129	5,0%
2	Accenture	34.147	37.230	4,0%
3	Deloitte	23.024	25.396	2,7%
4	DXC	7.289	19.690	2,1%
5	PwC	17.298	19.096	2,1%
6	Tata Consultancy Services	17.058	18.288	2,0%
7	Fujitsu	18.824	18.283	2,0%
8	NTT Data	14.692	17.569	1,9%
9	EY	15.014	16.208	1,7%
10	Capgemini	13.850	14.400	1,5%

Fuente: Gartner, 2017

En los mercados en los cuales la empresa posee operaciones, los principales competidores globales son: IBM, Accenture, Indra, Telefónica, HP, Deloitte y TCS. En estos mercados, algunas de las compañías locales que compiten directamente con SONDA son: Synapsis, Adexus, Entel y Coasin. Específicamente en México, como se puede observar en la ilustración 14, la empresa compite con compañías locales e internacionales como IBM, Indra, Softec, Neoris (SONDA, 2017).

Ilustración 14 - Competidores

Empresa	Países en los que compite con Sonda				
	Brasil	Colombia	Chile	México	LatAm
Accenture					✓
Adexus			✓		
Assenda		✓			
Atos Origin	✓				
Cap Gemini	✓				
Coasin			✓		
Deloitte					✓
Entel			✓		
Ernst & Young					✓
HP					✓
IBM					✓
Indra	✓	✓	✓		
Infosys	✓				
Neoris				✓	
Softek				✓	
Stefanini	✓				
TCS	✓		✓		
Telefónica					✓
Tivit	✓				

Fuente: Sonda

3. ANALISIS DE LAS REGIONES

3.1 Variables macroeconómicas

Considerando las principales variables macroeconómicas referente al mercado laboral, mercados y cotizaciones, precios, mercado de dinero, negocios, impuestos, comercio y datos socio demográficos de los tres países analizados, se puede llegar a las siguientes conclusiones.

Como se puede observar en el Anexo 1, Estados Unidos se sobresale favorablemente en casi todos los aspectos macroeconómicos. Las cifras referentes al PIB, tanto en valores absolutos como en valores per cápita, son mucho más atractivas, indicando una mayor amplitud de oportunidades de negocio si comparado con México y España. Además, el país norteamericano presenta altísimos valores de Gastos del Gobierno, Gastos con Educación y Gastos con Salud siendo esos algunos de los mercados en que SONDA posee *expertise* y de donde viene una de las mayores fuentes de ingreso de la empresa (ver Ilustración 4).

Estados Unidos también se destaca por poseer los mejores ratings según las principales clasificadoras de riesgo, mostrándose como el país más confiable para invertir dentro de los analizados en este trabajo. Además, posee bajos niveles de corrupción, favoreciendo que las empresas ganen las licitaciones por mérito y no por vínculos extracontractuales.

3.2 Variables Industria TI

Un índice importante que debe ser llevado en cuenta en estos análisis es el índice de tecnologías de información (*NRI - Networked Readiness Index*) que mide cuán propensos son los países en aprovechar las oportunidades brindadas por la tecnología de información y comunicación (TIC). Estados Unidos presenta el mayor índice con relación a España y México, siendo sus resultados en el ranking respectivamente 5°, 35° y 76°. Singapur lidera el índice NRI, seguido de Finlandia, Suecia y Noruega (World Economic Forum, 2016).

3.3 Análisis PEST

Como parte del análisis estratégico es importante considerar el panorama de los países como potenciales destinos de la expansión. Para esto, se toman en cuenta los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos de cada país para crear una visión general sobre las condiciones del entorno en el que estaría amplificándose SONDA.

Analizándose los resultados del anexo 2 se puede concluir que Estados Unidos es el país con mejores condiciones económicas, sociales y tecnológicas para realización de proyectos, siendo vulnerable apenas en el aspecto político dados los constantes escándalos y amenazas de guerras comerciales/políticas desde que llegó el actual presidente Donald Trump.

3.4 Análisis Hofstede

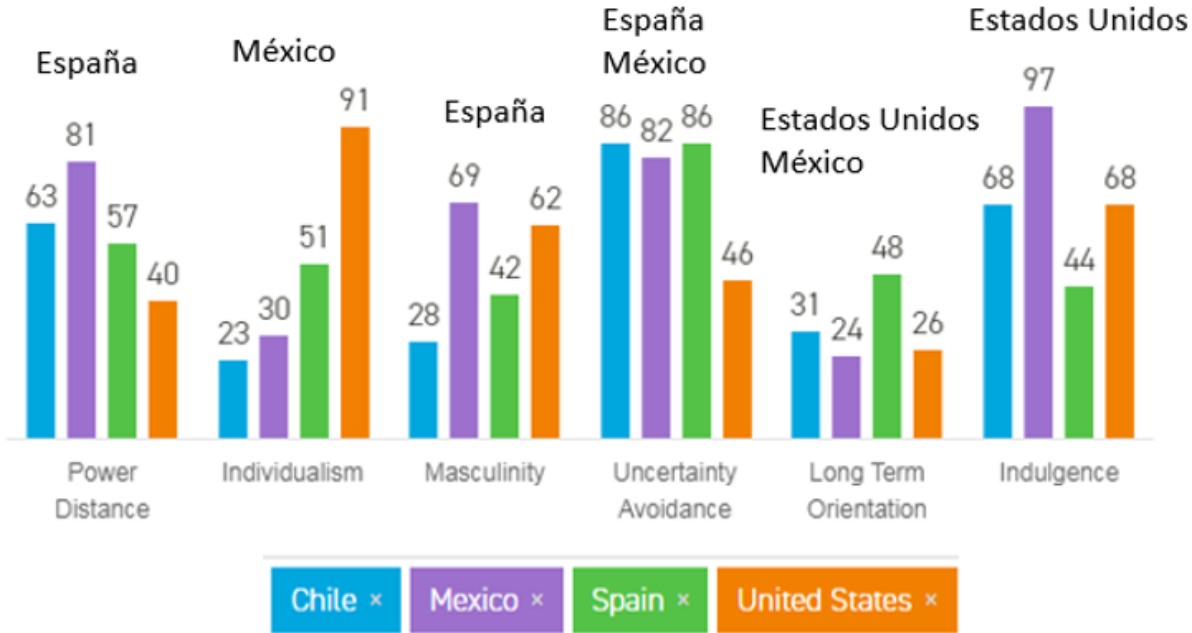
Considerando que SONDA obtuvo mejores resultados en los países más parecidos a Chile, se hace necesario el análisis de las dimensiones culturales de Hofstede, que sirve para identificar los patrones culturales de los países. El modelo ayudará a identificar cuales países se parecen más a Chile en las dimensiones: distancia al poder; individualismo; masculinidad; aversión a la incertidumbre; orientación a largo plazo; e indulgencia. Los puntajes fueron basados en el libro *Cultures and Organizations, Softwares of the Mind* (Minkov, 2010).

Con los resultados obtenidos en la Ilustración 14, se puede observar que España es más parecido a Chile en los aspectos culturales: distancia al poder (respecto a las jerarquías), masculinidad (menor competitividad) y aversión a la incertidumbre (evitan tomar riesgos). Esos aspectos son importantes a la medida que muchas organizaciones no logran integrarse bien cuando las culturas son muy distintas. En el caso de Chile y España las personas respetan a las jerarquías, son menos competitivas y evitan tomar riesgos, según la metodología, lo que demuestra un escenario de menor choque cultural.

El segundo país más parecido a Chile dentro de los analizados en esta metodología sería México, con puntajes parecidos en los aspectos de individualismo (piensan en el colectivo), aversión a la incertidumbre y orientación a largo plazo.

En términos de orientación a largo plazo (bajo puntaje) e indulgencia, Chile se parece más a Estados Unidos. Estos aspectos podrían facilitar las decisiones estratégicas en relación con la empresa en suelo americano ya que ambos países piensan más a corto plazo y sus colaboradores tienden a sobrevalorar el tiempo de ocio.

Ilustración 15 - Hofstede



Fuente: Hofstede Insights, 2018

3.5 Variables Accesibilidad al mercado

Un índice importante para el análisis de cuál sería el mejor país en términos de accesibilidad al mercado y mejores políticas es el índice *World Doing Business*. Este índice mide las regulaciones que afectan a las empresas y está basado en subíndices como: tiempo y costo de apertura de nuevos negocios; dificultad de contratación y despido de trabajadores; costo de registro de propiedades comerciales; obtención de crédito; protección de los inversionistas; tasa de impuestos y burocracia en declaraciones de renta; cumplimiento de contratos; y, probabilidad de que una empresa continúe operando (The World Bank, 2018).

Según el *World Doing Business* referente a 2017, Estados Unidos es el sexto país del mundo más fácil de hacer negocios, mientras que España posicionase en 28° lugar y México en 49° lugar (anexo 3).

Otro dato importante puede ser observado a través del Anexo 4, en que se verifica que los procesos de M&A (*Mergers and Acquisitions*) de empresas comparables a SONDA cerrados en 2018 fueron en su mayoría en Estados Unidos. De las 38 adquisiciones

hechas entre enero y noviembre de 2018, 20 de las compañías adquiridas son norte americanas, 2 son españolas y ninguna empresa de México fue adquirida.

En base a los índices e informaciones analizadas, se nota que, de los países observados en esta tesis, Estados Unidos es el que más genera la promoción de inversiones: es un país competitivo que posee condiciones y políticas favorables a la apertura y adquisiciones de empresas.

3.6 Decisión

Después de colectados los análisis cuantitativos y cualitativos abordados en esta tesis, se hizo una reunión con el Vicepresidente de Planificación, Control de Gestión, RI que es el responsable por los procesos de M&A de la empresa. En esta ocasión, fueron expuestos los análisis y posibilidades abordadas en esta investigación. Se expuso que Estados Unidos se sobresale favorablemente en todos los análisis hechos, excepto en el análisis de Hofstede. El país norteamericano posee las mejores condiciones económicas, sociales y tecnológicas para realización de proyectos y es un país que promociona la inversión siendo uno de los países con mejores puntajes en el índice de facilidad de hacer negocios.

Se decidió que, dentro de las alternativas propuestas, una expansión a Estados Unidos sería más interesante y viable. Además de los resultados de los testes hechos, las justificaciones del experto para esta decisión fueron resumidas en tres factores.

Gran parte de la tecnología de la información hoy se está generando en Estados Unidos. El país americano ha sido la cuna de los principales avances en tecnología de los últimos 50 años. Por lo tanto, mientras más cerca esté SONDA a Estados Unidos, más cerca va a estar de conocer y entender bien cuáles son esos avances, innovaciones y cómo se puede usar esas informaciones en beneficio de los clientes de la empresa.

El segundo factor favorable de Estados Unidos para una expansión de SONDA es el tamaño de su mercado – este país tiene una capacidad instalada gigantesca que es muy difícil de encontrar en otra parte del mundo. Hay un ecosistema avanzado de recursos especializados, no solamente de personas, como también de *know how* de la industria.

El tercer factor favorable es el tamaño del mercado por parte de la demanda, ya que el país es el que más gasta en informática a nivel internacional, representando 31% del gasto mundial con TI.

3.7 Análisis FODA

Considerando que ya se tomó la decisión de que el país más viable para el plan de negocio es Estados Unidos, se hace necesario evaluar la posición competitiva

identificando las debilidades, fuerzas, oportunidades y amenazas referentes a esa expansión. Para esto, se utilizó un análisis FODA.

Una de las fuerzas de SONDA relacionadas a ese proyecto es la experiencia que tiene con expansiones, ya que la empresa se expandió exitosamente hacia nueve países. Otra ventaja importante es la espalda financiera y buen rating de la empresa, facilitando el crédito a menores tasas en caso de que necesite capital para inversión (SONDA, 2017).

Las debilidades son, principalmente, la localización de la matriz que es geográficamente distante de Estados Unidos y el idioma de los colaboradores que son, en su mayoría, hispano hablantes.

Las mayores oportunidades referentes a tener operaciones en suelo norte americano son: oportunidades de mercado en escala única ya que Estados Unidos es líder en gastos TI a nivel mundial y oportunidades de *benchmark* con el mercado más innovador y tecnológico del mundo.

Por fin, una amenaza relevante es que, en caso de una adquisición, la empresa adquirida no sea compatible con la cultura de SONDA, lo que podría dificultar la integración de las operaciones y la creación de sinergia ya que en procesos de M&A el factor cultural suele ser el más crítico. La competencia es otra amenaza importante ya que gran parte de los mayores proveedores de servicios tecnológicos a nivel mundial, como IBM, DXC y HP son americanos.

3.8 Tendencias futuras

Los criterios que utilizan las empresas para formular sus estrategias comerciales globales están cambiando. Dado esto, la capacidad que tienen los gobiernos, las empresas y los individuos para enfrentar la disrupción tecnológica es fundamental para el desarrollo de estos en los próximos años.

Según el pronóstico de *The Economist Intelligence Unit*, para el período de 2018-2022, Estados Unidos saltará del 11° lugar para el 4° lugar en el ranking mundial de países más preparados para la tecnología, lo que refuerza la decisión de que es un gran potencial para SONDA. Este pronóstico se basa en: el acceso a Internet; la infraestructura de la economía digital, considerando el comercio electrónico, el gobierno electrónico y la ciberseguridad; y la apertura a la innovación, explorando las patentes internacionales otorgadas y el gasto en investigación y desarrollo (The Economist Intelligence Unit, 2018).

Ilustración 16 – Technological Readiness

Technological Readiness Ranking					
	2013-17			2018-22	
	Score	Ranking		Score	Ranking
Finland	9.71875	1	Australia	9.71875	=1
Sweden	9.4375	2	Singapore	9.71875	=1
Australia	9.15625	=3	Sweden	9.71875	=1
Austria	9.15625	=3	US	9.4375	=4
Germany	9.15625	=3	Finland	9.4375	=4
Netherlands	9.15625	=3	France	9.4375	=4
Singapore	9.15625	=3	Germany	9.4375	=4
Japan	8.875	=8	Japan	9.4375	=4
South Korea	8.875	=8	Netherlands	9.4375	=4
Taiwan	8.875	=8	Austria	9.15625	=10
US	8.59375	=11	Belgium	9.15625	=10

Fuente: The Economist Intelligence Unit Limited, 2018

Otro pronóstico importante es acerca de las tendencias en la industria TI ya que, en una era de disrupciones digitales, las compañías de tecnología enfrentan una creciente presión para mejorar el tiempo de comercialización y asegurar que sus ofertas sean las mejores de su clase. Para eso, los modelos de *M&A* pueden ayudar a las compañías a obtener una ventaja competitiva en áreas de crecimiento como *Cloud* y *Data Analytics* y Computación cognitiva (Deloitte Center , 2018).

Según Paul Sallomi, experto de la industria tecnológica en EE. UU., el panorama tecnológico de 2018 prevé un gran crecimiento en *cloud computing*; Consumo flexible; Computación cognitiva; aplicaciones y herramientas TI amigables, Interfaz de programación; y Data.

El experto explica que estrategias como fusiones y adquisiciones (*M&A*), desinversiones, y nuevas estrategias como la "coopetición" (colaborar y competir) pueden ser grandes impulsores de crecimiento a las empresas en este sector.

Cuando preguntado de que las empresas debiesen tener en cuenta cuando planean su crecimiento, el experto cuenta que "...las empresas más exitosas serán aquellas que puedan "ver los rincones" y anticipar disruptores inesperados. Esto implicará cada vez más mirar más allá de la propia industria." También es clave estar atento a la ciberseguridad ya que, si bien la nube y los dispositivos móviles son componentes esenciales de la transformación digital de cualquier empresa, presentan un riesgo significativo de seguridad cibernética.

4. PLAN ESTRATÉGICO

4.1 Modelo de negocio

Tomada la decisión de que SONDA empezaría sus operaciones en suelo norteamericano, se definió que la mejor estrategia sería empezar en algún estado específico y futuramente, se podría expandir a otros estados de Estados Unidos dadas las oportunidades y performance en el país.

Dentro de las infinitas oportunidades y estrategias de expansión que hay, al ejecutivo entrevistado le hace más sentido la estrategia de buscar tecnología y *know how* de un negocio como la ciberseguridad, para eso sería más viable una adquisición de una empresa de nicho, especialista en este tipo de solución.

En línea con lo expuesto por el ejecutivo, se nota que la demanda por servicios de ciberseguridad posee una alta tendencia a aumentarse. De acuerdo con un estudio realizado por IDC, el mercado mundial de ciberseguridad mueve alrededor de US\$ 97 billones al año, y en Latinoamérica alrededor de US\$ 3 billones de dólares, con un crecimiento proyectado de 12% anual hasta el 2021 (SONDA, 2018).

Según el ejecutivo, la demanda que hay hoy por ciberseguridad en Estados Unidos se va a replicar en 3-5 años más en América Latina y así se puede anticipar esa demanda y desarrollar un plan para adquirir la capacidad de proveer servicios de seguridad cibernética de calidad. Además, el tema de ciberseguridad es una necesidad actual, en SONDA ya han buscado opciones para encontrar empresas de ciberseguridad, pero ninguna ha convencido a la empresa porque las que están en América latina son más enfocadas en infraestructura tecnológica y no en la inteligencia que hay detrás del concepto de ciberseguridad. Para adquirir esa inteligencia, sería necesario tener personas especialistas en el tema yendo a la fuente, más probablemente por medio de adquisición de una empresa especialista en esto.

Cuando preguntado de cuanto estaría dispuesta SONDA a invertir en una adquisición con esas características, el entrevistado argumentó que debiese ser algo entre US\$ 50 millones y US\$100 millones, ya que SONDA no compraría una empresa de Ciberseguridad que sea mayor que ella misma y tomando como base que las empresas de este tipo en Latinoamérica cuestan en media US\$40 millones, haría sentido adquirir una empresa de hasta US\$100 millones.

La inversión más grande que ha hecho SONDA en términos de adquisiciones fue la compra de CTIS en Brasil en 2014. En el mundo de M&A se calculan los precios de las empresas a través de múltiplos, en general basados en ingresos o EBITDA. En el caso de CTIS, se utilizaron los ingresos como múltiple, siendo ese menor de que 0,5 ventas, totalizando la adquisición en US\$ 170 millones (SONDA, 2014).

En general, en los procesos de M&A no son divulgados los términos y montos de la transacción. Pero, algunas de las transacciones divulgadas muestran que los valores de las adquisiciones de empresas de Ciberseguridad en Estados Unidos en el segundo

semestre de 2018 estuvieron entre US\$ 3.5 millones hasta US\$ 6.9 millones (John P. Mello, 2018).

En el anexo 5 están listadas algunas empresas especialistas en Ciberseguridad y que están basadas en California y Texas. Pero, el *valuation* y la búsqueda por empresas con el perfil deseado no están dentro del alcance de esta tesis, dado que, en general, los procesos de adquisiciones son confidenciales y las empresas privadas no suelen divulgar sus datos financieros, de manera que no se puede hacer valuaciones adecuadas para la estimación de precio de venta.

Suponiendo que se logró adquirir una empresa norteamericana especialista en Ciberseguridad, valorada entre US\$50 millones – US\$100 millones, se desarrolla las conclusiones del canvas.

Como se puede observar en el anexo 6, las alianzas claves para esa internacionalización son: los inversionistas/ banca ya que se requiere un alto monto a ser recaudado a través de financiamientos, aumento de capital o emisión de bonos; alianzas comerciales para que se pueda captar más clientes norteamericanos; gremios y coaliciones de Ciberseguridad para que la empresa esté a par de todas las tendencias y regulaciones que impactan al negocio; oficina de abogados americanos para apoyo en los temas operativos y regulatorios; proveedores de hardware y software de ciberseguridad como Fortinet, McAfee, Cisco, Fireeye; Estado americano y sus facilidades y restricciones; y *advisor* y auditores para la operación de *M&A*, *due diligence* y revisión de contratos.

Algo importante en destacar en las alianzas claves son los proveedores. SONDA, en su carácter de integrador de soluciones, se abastece de diversos proveedores tecnológicos que poden afectar la capacidad y calidad del servicio prestado en caso de quiebras de alianzas, incumplimientos o falla significativa de los proveedores.

Acerca de las actividades claves, las más críticas post adquisición son: capacitación continua de los colaboradores ya que el negocio exige una actualización constante; plan de gestión de integración en que se permita que las operaciones en suelo norteamericano se integren bien a las operaciones en América latina; investigación de mercado para que se pueda captar las necesidades de clientes actuales y potenciales; actividades comerciales para captación de nuevos clientes; y acompañamiento continuo de las regulaciones y reportes que son necesarias a la operación ya que la misma posee una serie de particularidades por ser considerada crítica al gobierno norteamericano.

Para la empresa es un requisito esencial del negocio mantenerse permanentemente actualizado en los últimos desarrollos tecnológicos de la industria, de modo tal de poder ofrecer a los clientes soluciones tecnológicas actualizadas.

Los recursos clave para el plan son: colaboradores que sean hispano hablantes para que la comunicación con la matriz sea fluida; hardware y software específicos para ciberseguridad; actividades de la operación como *enterprise forensics*, *ethical hacking* y análisis de *malware*; servicios de Cloud y Data Center seguros y confiables; plataformas

de análisis de amenazas; equipo legal para todos los temas regulatorios; y reportes de las tendencias en ciberseguridad.

El relacionamiento con los clientes se podrá basar en servicios personalizados en que los consultores TI de la empresa tienen un relacionamiento directo con personas de empresas target y les ofrezcan soluciones que incorporan Ciberseguridad. Para que ese relacionamiento fluya, es ideal que los servicios estén disponibles en casos de ataques 24 horas por día en los 7 días de la semana con opciones de *call center*, *service desk* e inteligencia artificial. Además, es importante utilizarse de la inteligencia de mercado para definir cuales técnicas de marketing son más eficaces para cada cliente.

Los canales de comunicación a los clientes serían: teléfono, correos, chat, sitio corporativo, portal cliente, comunidades de ciberseguridad, *newsroom*, *webinars*, participación en eventos y ferias, blogs, redes sociales, organización de charlas y publicaciones en revistas especializadas.

Una recomendación es preparar casos de negocios vinculados a la experiencia previa y al sector objetivo. Es muy probable que los clientes americanos no conozcan a los clientes de Sonda (latinoamericanos), por lo que el caso de negocio debe dar el contexto necesario y magnitud de los clientes actuales. Por ejemplo: tamaño de la empresa, cantidad de usuarios, tiempos de respuesta, distribución geográfica, etc.

Como se puede observar en la Ilustración 4, los mayores ingresos de SONDA provienen de los segmentos: *Retail*, Gobierno y Banca. Para esa adquisición, se potenciaría las soluciones ya ofrecidas y se aprovecharía del relacionamiento entre empresa y clientes para que los productos de esta internacionalización sean ofrecidos también a los clientes de América Latina de manera que la segmentación se mantendría inicialmente en esos tres segmentos de mayor fuente de ventas.

Los flujos de ingresos vendrían en su mayoría de los contratos a los clientes actuales y nuevos clientes, así como soportes adicionales, monitoreo, mantenciones, reventas de componentes, servicios de outsourcing, consultorías TI, entrenamientos y capacitaciones.

Por otro lado, los costos serían básicamente: costos de la adquisición, costos de asesorías y abogados, servicios de Data Center y Cloud, costos asociados a las alianzas comerciales y proveedores, servicios de conectividad, desarrollo de softwares, sueldos de los funcionarios, sistemas informáticos, pesquisa y desarrollo, arriendo de inmuebles, gastos administrativos, costos de *call center*, costos de ventas y marketing.

Por fin, la oferta de valor asociada a la adquisición podría ser: empresa latinoamericana líder en ciberseguridad; Conocimiento de primer nivel en ciberseguridad; y agilidad en prevención y remediación de ataques.

4.2 Marketing Mix

Tomada la decisión de que la empresa en análisis debiese expandirse a Estados Unidos, se hace necesario analizar cuál sería el estado (Plaza) más viable para la adquisición dadas las magnitudes del país escogido. Además, en ese capítulo se desarrollará los aspectos de Precio, Producto, Personas y Promoción.

Plaza

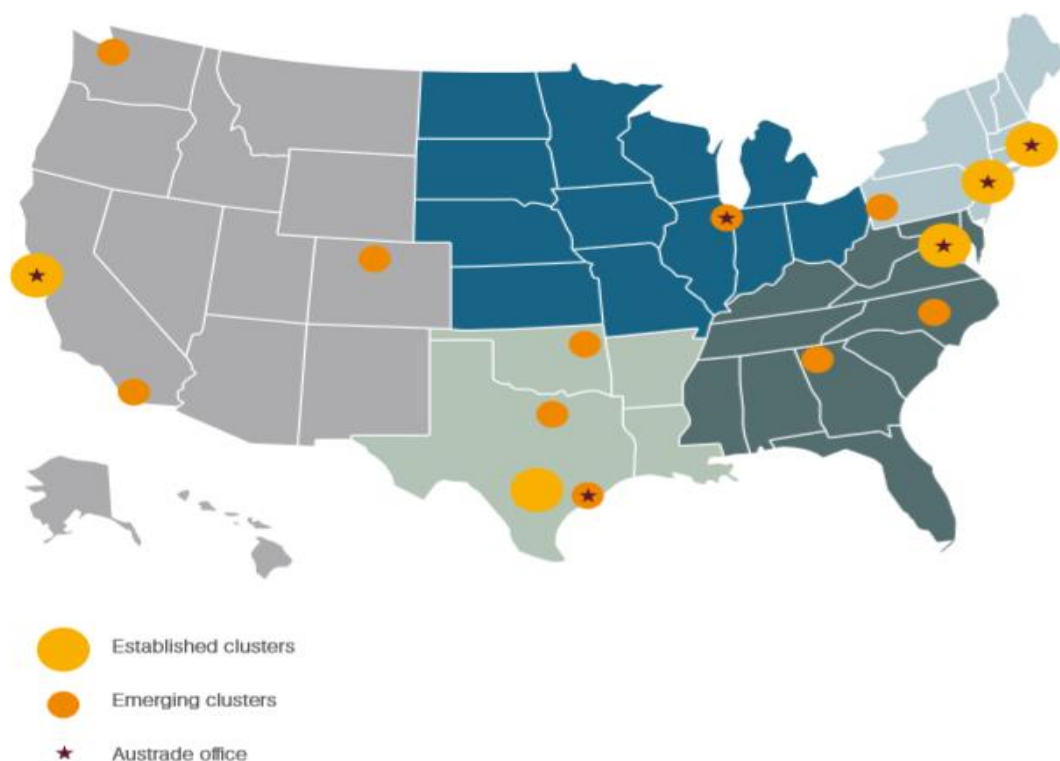
Cuando preguntado acerca de los estados posibles, en VP entrevistado sugirió Texas o California. Expandir SONDA hacia Texas haría más sentido por la cercanía con México, ya que así sería posible hacer una integración comercial con las operaciones de SONDA en México y, dada las razones culturales, puede ser un país de menos choque cultural ya que es un estado más latino.

En entrevista a un consultor de innovación y tecnología, fueron mencionados Florida, Texas y California. Para el consultor, Florida y Texas son buenos estados a adquisiciones de empresas latinoamericanas dadas las similitudes culturales y facilidad de encontrar hispano hablantes. California es la cuna de la tecnología y prácticamente todas las grandes empresas tecnológicas poseen alguna oficina en este estado, a nivel de Marketing se ve bien que una empresa de tecnología posee oficinas en la cuna tecnológica del mundo. Por otro lado, la desventaja que tiene California es que los sueldos suelen ser muy altos en relación con los otros estados debido a alta concentración de empresas tecnológicas versus cantidad de profesionales TI.

Otro dato que hay que ser considerado son los *hubs* tecnológicos. En Estados Unidos existen clústeres de ciberseguridad, como se puede observar en la Ilustración 17. Los clústeres más establecidos se ubican en: San Francisco, DMV (Washington DC, Maryland y Virginia), Massachusetts (Boston), Nova York y entre San Antonio y Austin (Austrade, 2016).

También hay clústeres emergentes, que están ubicados en Atlanta, Chicago, Colorado (Boulder y Denver), Dallas, Houston, North Carolina, (*Research Triangle*: Raleigh-Durham-Chapel Hill), Pittsburgh, Seattle, Southern California (Los Angeles y San Diego) y Tulsa.

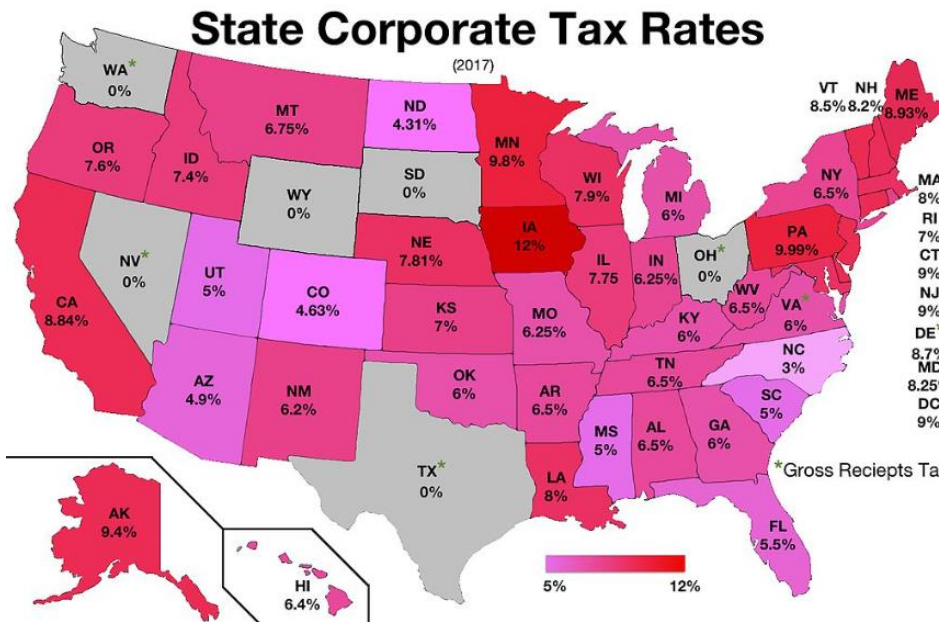
Ilustración 17 - Clústeres



Fuente: Austrade, 2016

Otro dato relevante son las tasas corporativas de impuestos a nivel estadual. Como se puede observar en la Ilustración 18, además de los impuestos sobre renta corporativos federales de 21%, las empresas pagan impuestos relacionados a los estados en que se localizan.

Ilustración 18 - Tax Map



Fuente: Wikipedia, 2018

Dadas las informaciones levantadas y entrevistas realizadas a ejecutivos de la empresa y consultores de negocios, haría más sentido adquirir una empresa localizada en un clúster tecnológico en California o Texas.

Promoción

Para una completa promoción de los servicios y productos ofrecidos por la empresa adquirida, alguna de las recomendaciones es que la empresa demuestre conocimiento del negocio para así posicionarse como líder del segmento. Visando esto, muchas empresas del ramo hacen informes y promueven charlas acerca de ciberseguridad y participan de eventos y simposios de la industria.

Otra técnica utilizada que va de encuentro a esa lógica es de hacer campañas de concientización. Las campañas pueden consistir en actividades generales de concientización sobre la Ciberseguridad y sesiones educativas específicas para audiencias más especializadas.

Algunas de las actividades que debiesen ser creadas o fortalecidas son:

- Participación en ferias/eventos relacionados al mercado objetivo
- Organizar charlas/simposios/eventos
- Marketing en revistas/publicaciones especializadas
- Notas en prensa
- Escribir artículos e informes acerca de Cibercrimen
- Utilización de plataformas digitales y redes sociales

Una recomendación es preparar casos de negocios vinculados a la experiencia previa y al sector objetivo. Es muy probable que los clientes americanos no conozcan a los clientes de SONDA, por lo que el caso de negocio debe dar el contexto necesario. Ejemplos: Tamaño de la empresa, cantidad de usuarios, tiempos de respuesta, distribución geográfica, etc.

Con todas estas iniciativas, la empresa estaría en el camino más adecuado para posicionarse como líder en el sector.

Producto

Los productos de ciberseguridad provenientes de la empresa adquirida deben ser complementados de manera que SONDA pueda ofrecer soluciones integrales de Ciberseguridad. Hay una infinidad de productos y servicios relacionados a la Ciberseguridad, por eso, en esta tesis será abordado el “*framework* NIST” lo cual será utilizado como base para la oferta de soluciones a ser desarrollada.

NIST (*National Institute of Standards and Technology*) es una agencia federal norteamericana y tiene como misión el desarrollo y promoción de medidas, estándares y tecnología para mejorar la productividad, facilitar el comercio y mejorar la calidad de vida.

Considerando que la Ciberseguridad es una infraestructura crítica en los Estados Unidos, en 2013 fue emitida la Orden Ejecutiva 13636. Esta Orden busca la mejora de la infraestructura de Ciberseguridad y fue direccionada a NIST que desarrolló un marco basado en estándares, pautas y prácticas existentes, para reducir los riesgos cibernéticos (NIST, 2018).

El marco fue desarrollado con un enfoque en industrias vitales para la seguridad nacional y económica, incluyendo energía, banca y comunicaciones. Desde entonces, ha sido voluntariamente adoptado por grandes y pequeñas empresas y organizaciones en todos los sectores de la industria, así como por gobiernos federales, estatales y locales.

Como se puede observar en la Ilustración 19, el marco reconoce cinco categorías principales para la gestión de ciberseguridad: Identificación, Protección, Detección, Respuesta y Recuperación. Algunos de los beneficios obtenidos por la utilización del marco son: organización, gestión y reducción de los riesgos de ciberseguridad; facilidad de comprensión de qué actividades son las más importantes para asegurar operaciones críticas y la prestación de servicios; lenguaje común para abordar la gestión de riesgos

de ciberseguridad; mejoras en la comunicación y conocimiento entre las unidades de TI, de planificación y operacionales, y entre los ejecutivos principales de las organizaciones; y, facilidad de comunicación con proveedores acerca de la postura de ciberseguridad actual o deseada.

Ilustración 19 - Cybersecurity Framework



Credit: N. Hanacek/NIST

Fuente: NIST, 2018

Como se puede observar en la Ilustración 20, cada función es dividida en categorías que son actividades y controles recomendados a las empresas e Instituciones.

Ilustración 20 - Actividades NIST

Function	Category	ID
Identify	Asset Management	ID.AM
	Business Environment	ID.BE
	Governance	ID.GV
	Risk Assessment	ID.RA
	Risk Management Strategy	ID.RM
	Supply Chain Risk Management	ID.SC
Protect	Identity Management and Access Control	PR.AC
	Awareness and Training	PR.AT
	Data Security	PR.DS
	Information Protection Processes & Procedures	PR.IP
	Maintenance	PR.MA
	Protective Technology	PR.PT
Detect	Anomalies and Events	DE.AE
	Security Continuous Monitoring	DE.CM
	Detection Processes	DE.DP
Respond	Response Planning	RS.RP
	Communications	RS.CO
	Analysis	RS.AN
	Mitigation	RS.MI
	Improvements	RS.IM
Recover	Recovery Planning	RC.RP
	Improvements	RC.IM
	Communications	RC.CO

Fuente: NIST, 2018

Considerando el marco de NIST, SONDA armaría su estrategia de solución integral basada en las actividades y controles recomendados por la agencia federal norteamericana. Una de las ventajas de SONDA es que, al integrar productos y servicios de diversos proveedores para armar soluciones integrales y únicas, la contratación se facilita ya que los clientes sólo necesitan negociar sus contratos de ciberseguridad una sólo vez, con una factura, con uno “*stop market*” ahorrando tiempo y simplificando el proceso.

Precio

El precio se basa en variables como: complejidad de los contratos, competencia en el mercado y demanda del consumidor. Como se supone que la empresa ofrecerá soluciones integrales de Ciberseguridad, se puede suponer que los valores anuales de los contratos ofrecidos son equivalentes a los valores que las empresas gastan con ciberseguridad anualmente.

Según datos de la OAS, los grandes bancos latinoamericanos gastaron en 2017 aproximadamente 1,86% del EBITDA en gastos con ciberseguridad. Los bancos latinoamericanos por su vez gastaron 2,14% del EBITDA mientras los bancos pequeños de América Latina gastaron 2,27% del EBITDA en gastos con seguridad cibernética (OAS, 2018).

Según los últimos *calls* de resultados, el Banco de Chile gastó en 2017 aproximadamente US\$15 millones para protección cibernética y Santander Chile registró gastos de US\$12 millones en el mismo periodo. Esos datos pueden servir de base para la construcción de los precios ya que así se puede observar los valores consolidados que están dispuestos a pagar los clientes en el sector bancario chileno.

Personas

En el mundo de los servicios de TI, las personas son recursos claves y en el negocio de ciberseguridad es un factor especialmente crítico dado que son necesarios profesionales especialistas que sean extremadamente capacitados y analíticos y que estén disponibles a trabajar 24/7.

Los talentos especialistas en este mercado son escasos en América Latina. En Chile hay apenas dos Instituciones que imparten una carrera relacionada con Ciberseguridad. De hecho, especialistas advierten que, para fines de 2018, entre 1 y 2 millones de trabajos en Ciberseguridad se mantendrán con vacantes (Corporate IT, 2018). Por eso, se hace muy importante que la empresa adquirida esté situada en un *hub* que permita una mayor facilidad en la búsqueda de profesionales especializados en el negocio.

4.3 Estrategia comercial y marketing

Una vez adquirida la empresa, se hace necesario el análisis de las estrategias vigentes de marketing y ventas, y en conjunto con el Gerente de Marketing de la nueva filial se debe alinear nuevas estrategias y armar capacitaciones basadas en esas. Es importante garantizar que las estrategias de marketing creadas para la empresa estén en línea con los valores y objetivos de SONDA.

Actualmente SONDA posee una estrategia comercial basada en relacionamientos de largo plazo con sus clientes, que suelen considerar a la empresa cuando hay alguna demanda relacionada a servicios TI. Por ejemplo, Embraer es cliente de SONDA hace 18 años y Transantiago posee un contrato de 12 años con la empresa (SONDA, 2007). Dado esto, la empresa se enfoca en relaciones B2B y generalmente no se utiliza de publicidad por medios tradicionales como radio, televisión y *outdoors*.

Esta estrategia comercial basada en relaciones de confianza debe ser replicada en la nueva filial, respetando a las diferencias culturales del nuevo mercado. También se debe considerar la contratación de consultorías de marketing especialistas en tecnología para demandas como: investigación de mercado, estudios de *market share* y planes de posicionamiento de marca.

Algunas de las posibles estrategias son:

- Visitas a los potenciales clientes
- Evento para Re - Lanzamiento de la empresa
- Informes acerca de los beneficios de los servicios y productos ofrecidos
- Participación en eventos de ciberseguridad
- Asistir a seminarios y conferencias relevantes de tecnología y software para establecer redes y aumentar el conocimiento sobre la marca.
- Desarrollar versiones de prueba de los productos de Ciberseguridad
- Utilizar plataformas de medios sociales como Facebook, LinkedIn, Google Plus y Twitter para promover la marca.
- Participar y promover programas comunitarios relevantes

Como SONDA actualmente posee muchos clientes que también operan en el mercado americano, se puede ofertar a esos clientes condiciones preferenciales como forma de penetración al nuevo mercado. Hay que considerar también que la empresa adquirida ya posee sus propios clientes, y esa es una de las ventajas de las adquisiciones, sin embargo, hay que apalancar la demanda existente con un mayor portafolio de clientes.

Otro factor relevante para la estrategia comercial es identificar quienes son las personas claves en el proceso de decisión de contratación de un servicio como ese. Dentro de una empresa hay varios niveles gerenciales que pueden ser las que toman este tipo de decisión y hay que saber vender para cada tipo de “*buying persona*”. Un ejemplo es si el tomador de decisión es un CFO, el vendedor/consultor debiese enfocar en los beneficios financieros de dicho servicio/producto, no solamente en los riesgos y protecciones de la solución. Además, otro factor importante es que el consultor conozca el negocio de los clientes y ocupe su vocabulario, aumentando así la probabilidad de que el servicio ofrecido sea más integral y satisfactorio a las dos partes.

Por fin, una de las claves de éxito de un negocio en una industria como esa, es la segmentación y definición de industria *target*. Dado esto, es necesario hacer una investigación de mercado que permita saber cuál sería el mejor *target* para la empresa. Sin embargo, hay una gran probabilidad de que las industrias que vengan a ser más viables sean las mismas en que SONDA percibe sus mayores porcentajes de fuentes de ingresos actuales, que son: Comercio, Gobierno y Banca (ver Ilustración 4).

4.4 Aspectos operacionales

Como este proyecto se trata de una adquisición de una empresa, los aspectos operacionales se dividen en: etapa preoperacional y etapa post operacional.

Los principales puntos de la etapa preoperacional son:

- Verificar restricciones y requerimientos asociados a la compra de una empresa de Ciberseguridad por una empresa chilena
- Buscar *advisors* para auxilio en el proceso de M&A

- Contratar auditoría externa para el proceso de *Due Dilligence* y contratos
- Armar junta con el Directorio para aprobación de la adquisición
- Una vez aprobada la adquisición, comunicar al mercado
- Decidir cuál fuente de financiamiento será utilizada
- Realizar trámites referentes a la recaudación de fuente de financiamiento
- Contratar oficina de abogados norteamericana para auxilio en procesos relacionados a la operación y requerimientos legales
- Abrir cuenta bancaria corporativa en Estados Unidos
- Verificar requerimientos legales y tributarios
- Decidir cuales ejecutivos de SONDA apoyarán a la operación *in site*
- Actualizar organigrama
- Elaborar contratos y otros documentos legales
- Elaborar plan de recursos humanos
- Elaborar plan de marketing SONDA USA
- Elaborar plan de integración y sinergia de actividades
- Revisar clientes y alianzas actuales y elaborar un plan comercial
- Crear Políticas Corporativas
- Crear un Plan de Integración de Operaciones

Los trámites relacionados a la compra de una empresa americana no están dentro del alcance de esta tesis, pero se describen a continuación algunos puntos de atención y consideraciones:

Antes de autorizar la adquisición, los entes reguladores americanos harán el *Due dilligence* de la empresa compradora, para ver si permiten la compra, por lo que posteriormente no debería haber dudas en los potenciales clientes. Como SONDA es una empresa de origen chilena, es muy probable que la compra sea aprobada dada la buena relación de Chile con Estados Unidos que se traduce en tratados de libre comercio y condiciones especiales a los turistas chilenos (U.S. Department of State, 2018). Como se puede observar en el anexo 8, Chile es el único de América Latina que posee este beneficio.

Las autoridades antimonopolio de los Estados Unidos pueden investigar cualquier fusión o adquisición como "anticompetitiva", pero las transacciones que cumplen con las pruebas de valor mínimo de la Ley Hart-Scott-Rodino ("HSR") requieren notificación previa a la Comisión Federal de Comercio (FTC) y la División Antimonopolio del Departamento de Justicia de EE. UU. (DOJ). El valor mínimo para que sea necesario la notificación actualmente es de US\$84.4 millones (White House, 2018)

Además, hay restricciones adicionales a adquisiciones por extranjeros de empresas consideradas "*critical infrastructure*". Ciberseguridad está dentro de las industrias consideradas críticas y por eso hay regulaciones y restricciones adicionales que son reguladas por el *Committee on Foreign Investment in the United States (CFIUS)* (White House, 2017).

Otro punto importante acerca de la adquisición son los procesos relacionados al M&A. Los detalles de cada etapa no están dentro del alcance de esta tesis, pero a seguir se describen los principales procesos, que pueden ser observados en la Ilustración 21.

Ilustración 21 - M&A procesos



Fuente: Capital Invest, 2018

Breve descripción del proceso de M&A:

- *Market Research*: análisis del sector de interés y selección de las potenciales empresas.
- *NDA*: después de contactarse con las posibles adquisiciones, se firma un acuerdo de "*non disclosure agreement*" (NDA), a fin de recibir informaciones financieras confidenciales.
- *Target Valuation*: con la información financiera recibida, se hace posible la construcción de un modelo financiero de manera que se pueda valorar la empresa a ser adquirida.
- *Non Bidding Offer*: *Negociación no vinculante a través de una LOI (Letter of Intent), MOU (Memorandum of Understanding) o por Term Sheet.*

- *Due Dilligence*: Una vez aceptada la oferta “*non bidding*”, con el auxilio de abogados y auditores se verifica la situación legal, financiera y operacional de la empresa a ser comprada.
- *Bidding Offer*: Oferta oficial y final
- *Closing the Deal*: Una vez aceptada la oferta final, se negocian los términos del SPA (Sales and Purchase Agreement) con el objetivo de finalizar el *deal*.

En la etapa operacional se debe llevar en consideración las diferencias de horarios que hay entre Chile y Estados Unidos, pero en general se respeta el horario local de la empresa adquirida siendo que esa operaría en horario comercial norteamericano. Otros puntos generales acerca de la etapa operacional son:

- Filial reporta en español a la matriz
- Creación de áreas de contacto directo con personas bilingües (inglés y español)
- Utilización de plataformas corporativas como CRM, FIN 700 y plataforma BI
- Capacitaciones en inglés
- Comunicación por Skype empresarial
- Establecer modelos de teletrabajo

Como se trata de una empresa norteamericana especialista en el negocio, se recomiendo que inicialmente la mayoría de los procesos claves no sean directamente vinculados a la matriz y que se trate a la empresa adquirida en un modelo de integración más lenta hasta que se establezca las bases para una integración total con SONDA. Dado esto, se recomienda que el proceso clave sea la creación de un área de gestión de cambio que establezca objetivos y procedimientos para lograrlos, monitoreándolos hasta una integración completa y exitosa.

4.5 Factores críticos de éxito

En un proceso de adquisición como el que es propuesto en esta tesis se considera que los principales factores críticos de éxito del proyecto son: buen equipo de abogados y *advisors* en el proceso de M&A; planificación de integración y gestión de cambio; alianzas con proveedores claves; y, plan de creación de sinergias con las filiales latinoamericanas.

5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

En una empresa de servicios de Ciberseguridad las personas son elementos extremadamente críticos ya que en este tipo de negocio el mayor activo no es la tecnología

en sí, sino que la capacidad analítica para detectar patrones sospechosos antes de que ocurra un ataque real. Además de las capacidades cognitivas cruciales para personas que trabajan en ese negocio, es de suma importancia que los colaboradores sean confiables dados los riesgos y sensibilidad de una empresa de Ciberseguridad.

Otro tema crítico es que en procesos de adquisiciones uno de los factores claves es la cultura, para que las empresas puedan integrarse exitosamente. Por eso, hay que definir estrategias y procesos para que la empresa a ser adquirida posea características culturales parecidas a la empresa compradora y que haya una real integración.

En el proceso de integración de las empresas adquiridas, el departamento de Recursos Humanos se convierte en una pieza clave ya que, en los procesos de fusiones y adquisiciones empresariales, se corren riesgos propios de reubicación de trabajadores, revisiones de convenios colectivos y reestructuración de áreas.

5.1 Descripción de cargos

Considerándose que se hará una adquisición, la empresa adquirida ya tendrá su propio equipo armado que debe ser adaptado según las necesidades de la integración.

A continuación, por lo tanto, se encuentran los principales puestos que deben estar presentes en una empresa de Ciberseguridad con las magnitudes buscadas:

- CEO
- CFO
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente de Productos
- Gerente de Servicios
- Gerente de Marketing
- Gerente Legal
- Gerente Comercial
- Gerente Alianzas
- Gerente de TI

Las funciones y responsabilidades respectivas son:

CEO

Es el responsable general de las operaciones de la empresa y reporta para la empresa matriz, que es SONDA. Es responsable por crear las políticas y estrategias correctas que guiarán la dirección de la empresa; reunir al personal de administración adecuado y delegar ciertas responsabilidades en beneficio de la empresa.

CFO

El *Chief Financial Officer* es responsable por asegurarse de que las operaciones se realicen de manera económicamente viable y dentro de las estrategias aprobadas por el CEO. En general está a cargo de las decisiones financieras de la empresa.

Gerente de Recursos Humanos

Este estará en constante comunicación con el Gerente de Recursos Humanos Corporativo para que la integración se ocurra de manera correcta. Es responsable por elaborar las políticas de contratación, entrevistas, políticas de ética, encuestas de clima laboral, capacitaciones y evaluaciones de desempeño.

Gerente de Productos

Es responsable de la gestión, desarrollo y estrategia general de productos. También es responsable de garantizar que los productos cumplan con los requisitos de los estándares de ciberseguridad.

Gerente de Marketing

Es responsable de realizar investigaciones de mercado que determinarían nuevos mercados objetivos para la empresa. Además, es responsable por difundir el nombre, productos y servicios ofrecidos por la empresa sea por medio de ferias, eventos, o instancias de promoción.

Gerente Legal

Es responsable de asesorar a la empresa acerca de las normas y reglamentos vigentes, así como establece las estrategias de la defensa de los intereses legales de la compañía.

Gerente Comercial

Es responsable de relacionarse con clientes sean ellos públicos o privados, así como mantenerse actualizado de sus mayores necesidades, desafíos y apreciaciones de los clientes. Además, es responsable por reunirse y negociar con los clientes en nombre de la firma

Gerente Alianzas

El gerente de alianzas lidera las estrategias de relacionamiento con los proveedores sean ellos grandes *players* globales o proveedores de nicho y *startups*. También es responsable por las estrategias de mantención de un ecosistema innovador favorable a la empresa.

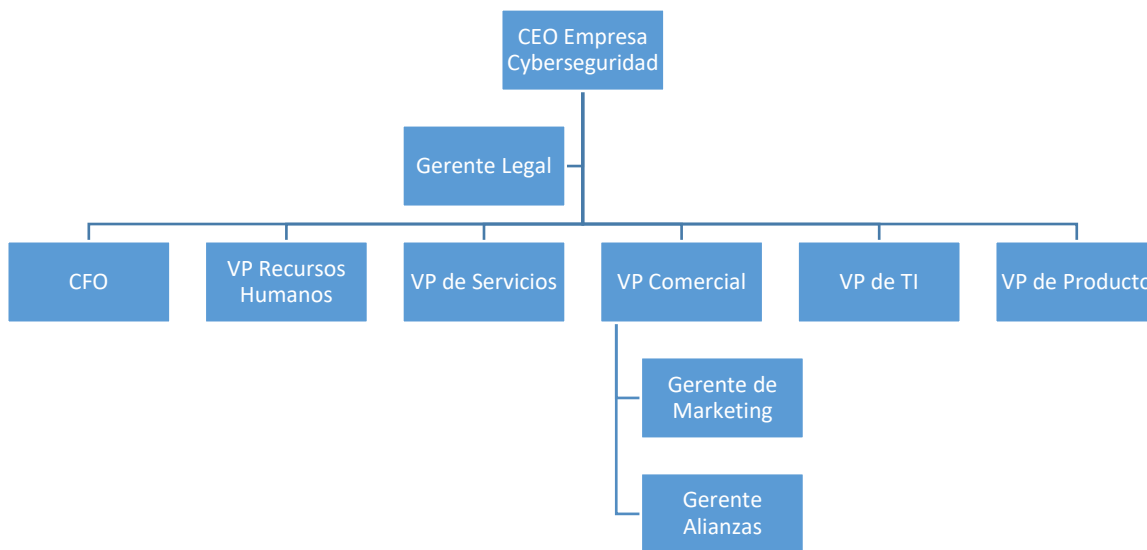
Gerente de Servicios de Seguridad

El gerente de servicios de seguridad es responsable de administrar los servicios de implementación, servicios de consultoría y servicios de ciberseguridad en general. Es responsable de proporcionar y administrar la tecnología de la información y la infraestructura de seguridad que permite los objetivos comerciales de la empresa.

5.2 Estructura de la empresa – Organigrama

Como se puede observar por la Ilustración 7, todas los CEO's de las filiales de SONDA reportan directamente al Gerente General Corporativo y cada país posee su propio organigrama. Considerando la estructura actual de la empresa y la estructura de cargos recomendada en el punto anterior, el organigrama de la empresa adquirida debiese estructurarse como se observa en la Ilustración 22.

Ilustración 22 – Organigrama SONDA USA



Fuente: Elaboración propia

6. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

6.1 Inversiones requeridas y financiación

Uno de los pilares de SONDA es su sólida posición financiera, producto de una política de financiamiento equilibrada. La empresa posee clasificación de solvencia AA- con tendencia estable según las clasificadoras de riesgo ICR y Fitch Ratings lo que facilita la obtención de fuentes de financiamiento con instituciones bancarias y en el mercado de capitales (SONDA, 2018).

Considerándose una adquisición valorada en un promedio de US\$ 70 millones, las principales posibilidades de fuentes de financiamiento serían:

- Aumento de Capital
- Emisión ADR en Estados Unidos
- Emisión de Bonos en Estados Unidos
- Emisión de Bonos en mercado local
- Toma de préstamos a largo plazo local
- Toma de préstamos a largo plazo exterior
- Liquidación de activos

- Operaciones estructuradas

Según entrevistas hechas al área financiera, la operación más indicada para un financiamiento con esas características sería la emisión de un bono en el mercado local ya que SONDA posee buenas condiciones en el mercado financiero chileno que facilitarían los trámites y accesos a buenas tasas. Como se puede observar en la Ilustración 23, las últimas emisiones de bonos que hizo SONDA tuvieron plazo de 5 años, siendo bonos *bullet* con pagos semestrales de interés de 2,4% y 5,4%. Se estima que, para una operación como esa, una tasa anual de 5% es conservadora y serán utilizados los supuestos de que será emitido un bono *bullet* con vencimiento en 5 años y pagos de intereses semestrales.

Ilustración 23 - Bono 2014

SONDA S.A.	Línea 622	
	Serie D	Serie E
Reajustabilidad	UF	CLP
Monto de la Emisión	CLP 1.500.000	\$ 36.300.000.000
Clasificación de Riesgo	ICR AA / Fitch AA-	
Nemotécnicos	BSOND-D	BSOND-E
Cortes	UF 500	\$ 10.000.000
Plazo	5 años	5 años
Duration Estimado	4,7	4,5
Fecha Inicio Devengo de Intereses	1 de Noviembre de 2014	1 de Noviembre de 2014
Tasa de Carátula	2,40%	5,40%
Pagos	Semestrales	Semestrales
Amortizaciones	Una al Vencimiento	Una al Vencimiento
Fecha de Vencimiento	1 de Noviembre de 2019	1 de Noviembre de 2019
Uso de Fondos	Refinanciamiento de Pasivos del Emisor	
Rescate Anticipado	No Contempla	
Principales Resguardos Financieros	Nivel de Endeudamiento \leq 1,3 veces	
	Cobertura de Gastos Financieros \geq 2,5 veces	
	Patrimonio Mínimo \geq UF 8.000.000	
Agente Colocador	Bci Corredor de Bolsa	





Fuente: CMF, 2014

6.2 Flujo de Caja

6.2.1 Ingresos

Históricamente, SONDA hace adquisiciones basadas en múltiplos. En general, los múltiplos son divulgados en términos de precio de adquisición sobre valor de ventas anual de la empresa adquirida. Como se puede observar en la Ilustración 24, el mayor múltiplo divulgado en una adquisición fue de 1,1 y el menor múltiplo fue de 0,4. Basado en ese dato, se hace el supuesto de que la empresa a ser adquirida en Estados Unidos será valorada por un múltiplo de 1, siendo comprada por el valor equivalente a sus ventas en el último año. Como se estableció que la compra será de US\$70 millones, se define que los ingresos de la empresa adquirida son equivalentes a ese valor en el año 0.

Ilustración 24 - Adquisiciones

Year	Target	Country	Focus / Rationale	EV/Sales
2007		Brazil	Establish solid footprint in Brazil Become a relevant regional SAP integrator	0.9 x
2008		Colombia	Establish solid footprint in Colombia Boost IT services	0.4 x
2010		Brazil	Strengthen position in Brazil Expand offerings of virtualization, communication and cloud computing services	0.6 x
		Brazil	Expand offerings of virtualization, communication and cloud computing services	0.4 x
		Mexico	Strengthen position in Mexico Expand offerings of virtualization, communication and cloud computing services	n.a
		Brazil	Enhance offerings of fiscal solutions	0.9 x
		Argentina	Increase presence in Argentina in IT infrastructure support Enhance geographic coverage	0.4 x
2011		Pan-regional	Strengthen position in Chile and Colombia Complement current offering Boost access to a growing regional retail industry	0.7 x
2012		Brazil	Strengthen solutions offering for engineering and design industry in LatAm	0.7 x
		Brazil	Enhance regional offering of solutions for the utilities industry	1.1 x
2014		Brazil	Expertise in the public sector Strengthen position in Brazil	0.4 x
2016		Brazil	Enhance geographic coverage	n.a
			Strengthen position in Brazil	
2017		Colombia	Strengthen position Colombia	0.5 x

Fuente: Presentación Corporativa SONDA 2Q2018

Se utilizó la tasa de crecimiento de la industria de ciberseguridad entre el período 2018-2023 como la tasa de crecimiento de ingresos para del período de evaluación, siendo esa tasa de 10,2% (Markets and Markets, 2018)

6.2.2 Costos, Depreciación y Gastos

El costo de venta, depreciación y gastos operacionales (I&D, Marketing, Administrativo) fueron basados en el promedio de tres años de operación de tres empresas americanas especialistas en ciberseguridad que poseen ingresos anuales entre US\$60 millones y US\$270 millones, encuadrándose en los conceptos de empresas *Small Cap* y *Micro Cap*. Como se puede observar en la Ilustración 25, las empresas utilizadas para la comparación fueron CyberArk, Qualys y Zix.

Ilustración 25 – Comparables

	Promedio	Cyberark	Zix	Qualys
Costos de ventas	18%	15%	18%	22%
Depreciación y Amortización	5%	2%	4%	9%
Gastos Operacionales (I&D, Marketing, Administrativo)	67%	70%	67%	63%

Fuente: Elaboración propia con datos de www.sec.gov

6.2.3 Tasas de impuestos, descuentos y Capex

Se utilizó el supuesto de que la tasa corporativa de impuestos es de 21%, que es la tasa federal impuesta por el Gobierno de Estados Unidos desde 1 de enero de 2018 (Tax Foundation , 2018). Se supone que la empresa será basada en Texas, y por eso se mantiene el porcentaje total de impuesto corporativo en 21% (ver anexo 7).

Por fin, se utiliza el supuesto de que SONDA hará inversiones en CAPEX en la misma proporción que hace de manera corporativa en los últimos tres años, siendo un promedio de 5% de los ingresos en los últimos 3 años.

Para el cálculo de la perpetuidad se utiliza la tasa de crecimiento “g” equivalente a la tasa de inflación de Estados Unidos, para una evaluación conservadora. La tasa de descuento utilizada fue el WACC, siendo calculado como descrito en la ilustración 26.

Ilustración 26 - Tasa de descuento

Variable	Fuente	
Rf (Tasa libre de riesgo)	Banco Central de Chile	4,49%
Rm-Rf (Premio por riesgo de mercado)	Damodaran	5,37%
Beta	Damodaran	1,08
Riesgo País	Damodaran	0,00%
Ke nominal (CAPM)		10,3%
E/(D+E)	Damodaran	87,6%
Kd	Damodaran	3,1%
D/(D+E)	Damodaran	12,4%
Wacc Nominal USD		9,4%

Finalmente, considerándose todos las observaciones y supuestos descritos en este capítulo, se llega al VAN de US\$146,5 millones de dólares, TIR de 84% y *payback* en 8 años que puede ser observado en la Ilustración 27. Ese análisis demuestra que, aunque uno de los objetivos de esa inversión sea las sinergias y transferencia de conocimiento a las filiales latinoamericanas, la adquisición es rentable económicamente.

6.2.4 Flujo de caja

Ilustración 27 - Flujo de Caja (en miles de dólares)

PROYECTO FINANCIADO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ingresos		77.140	85.008	93.679	103.234	113.764	125.368	138.156	152.248	167.777	184.890
Costos de ventas		-13.994	-15.421	-16.994	-18.728	-20.638	-22.743	-25.063	-27.619	-30.437	-33.541
Costos de producción		-10.085	-11.114	-12.248	-13.497	-14.874	-16.391	-18.063	-19.905	-21.935	-24.173
Depreciación y Amortización		-3.909	-4.307	-4.747	-5.231	-5.764	-6.352	-7.000	-7.714	-8.501	-9.368
Gastos Operacionales (R&D, Marketing, Administrativo)		-51.405	-56.649	-62.427	-68.795	-75.812	-83.544	-92.066	-101.457	-111.805	-123.209
Gasto financiero		-3.500	-3.500	-3.500	-3.500	-3.500	0	0	0	0	0
Pérdidas acumuladas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	0	8.240	9.438	10.758	12.212	13.815	19.081	21.027	23.172	25.535	28.140
Impuestos		-1.730	-1.982	-2.259	-2.565	-2.901	-4.007	-4.416	-4.866	-5.362	-5.909
Utilidad después impuestos	6.510	7.456	8.499	9.647	10.914	15.074	16.611	18.306	20.173	22.230	
Depreciación		3.909	4.307	4.747	5.231	5.764	6.352	7.000	7.714	8.501	9.368
Flujo de caja operacional	10.419	11.763	13.245	14.878	16.678	21.426	23.612	26.020	28.674	31.599	
Inversión Capex		-3.857	-4.250	-4.684	-5.162	-5.688	-6.268	-6.908	-7.612	-8.389	-9.245
Inversión Inicial	-70.000										
Costos de la Adquisición	-1.400										
Inv. Capital Trabajo	0										
Emisión de Bono	70.000										
Costos de emisión Bono	-700										
Pago amortización Bono		0	0	0	0	-70.000	0	0	0	0	0
Gastos Integración	-1.967	-3.934	-1.967								
Flujo de capitales	-4.067	-7.791	-6.217	-4.684	-5.162	-75.688	-6.268	-6.908	-7.612	-8.389	-9.245
Perpetuidad											302.083
Flujo de caja	-4.067	2.627	5.546	8.561	9.717	-59.010	15.158	16.704	18.407	20.285	324.437
Flujo de Caja Descontado	-4.067	2.402	4.634	6.539	6.783	-37.657	8.842	8.906	8.971	9.037	132.117
VPN	146.506										
TIR	84%										
Payback	8 años										

Para una mejor visualización del tamaño de la operación analizada, se toma como comparación los ingresos consolidados de SONDA en 2017. Como se puede observar en la Ilustración 28, si el año 1 de la hipotética operación fuera 2017, los ingresos de la filial americana (US\$ 77.140) significarían un 5% de los ingresos de la empresa compradora a nivel consolidado (considerándose la incorporación de los US\$77.140 al valor consolidado reportado).

Ilustración 28 – Participación de la operación a nivel consolidado

*En millones de dólares**

	Ingresos 2017	% total
Consolidado real	1.368,9	
USA año 1	77,1	
Consolidado + USA	1.446,0	100%
Chile	597,7	41%
Brasil	441,2	31%
Mexico	113,7	8%
OPLA	216,3	15%
USA	77,1	5%

*tipo de cambio de cierre de diciembre de 2017 (1 US\$= 614,75 Pesos Chilenos).

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, es importante hacer una observación que, en la búsqueda de empresas de referencia para el análisis financiero del proyecto, un aspecto que llamó poderosamente la atención fue la gran cantidad de empresas que presentaban pérdidas en sus estados financieros. Un aspecto común que presentaron estas empresas era un porcentaje importante de inversión en I&D, lo que puede interpretarse como un enfoque de crecimiento y desarrollo de innovación por sobre la rentabilidad.

Es importante mencionar que muchas empresas, en diferentes industrias, tienen modelos de negocios que abocan a la innovación para crecer a tasas mucho más grandes y abarcar un mayor *market share*.

Abandonar las utilidades por el crecimiento evidentemente tiene un riesgo muy alto asociado, ya que las empresas pueden caer en problemas de liquidez con mayor facilidad. Sin embargo, haber identificado que varias empresas de ciberseguridad operan de esta manera en Estados Unidos, representa un elemento fundamental a considerar en la decisión sobre llevar a cabo la adquisición propuesta, ya que, si bien se consideran empresas más enfocados en la rentabilidad como referencia para definir la estructura de la nueva empresa, la competencia puede provocar un cambio forzado en la balanza buscando sacrificar un poco o gran parte de las utilidades para no estancarse.

6.3 Análisis de sensibilidad

Aunque el resultado del VAN y TIR sean positivos, es necesario cuantificar y visualizar la sensibilidad del proyecto frente a variaciones de las variables más significativas.

Se considerarán la siguiente variable:

- La inversión *Capex* representa el 5% de los ingresos, y esta sigla puede ser insuficiente dada la rápida obsolescencia de tecnologías en esta industria.
- Crecimiento de Ingresos que fue considerado equivalente al CAGR de Ciberseguridad, pero puede resultar ser un alto crecimiento al analizar 10 años del proyecto.
- Gastos Operacionales.

Ilustración 29 - Análisis de Sensibilidad

Capex 7%		Capex 10%		Capex 15%	
VPN	TIR	VPN	TIR	VPN	TIR
111.582	56%	59.195	32%	-28.116	-4%
Crec. Ingresos 5%		Crec. Ingresos 0%		Crec. Ingresos -5%	
VPN	TIR	VPN	TIR	VPN	TIR
79.582	57%	35.991	33%	6.480	14%
Gastos Operacionales 70%		Gastos Operacionales 75%		Gastos Operacionales 77,3%	
VPN	TIR	VPN	TIR	VPN	TIR
100.144	50%	31.168	21%	-561	9%

Este análisis permite visualizar cuan sensible es el proyecto frente a variaciones de la cantidad invertida en *Capital Expenditure (Capex)*, Crecimiento de los ingresos y Gastos Operacionales. Se nota que, si el porcentaje invertido fuese de 7%, la TIR alcanzaría el porcentaje de 56%, si la inversión fuera de 10% la TIR alcanzaría 32% y si la inversión fuera de 15% anual, los flujos generados serían negativos y la adquisición no sería económicamente rentable, ya que el VPN sería negativo, así como la TIR.

Como para el crecimiento de los ingresos fue considerada la tasa compuesta CAGR de crecimiento de la industria de Ciberseguridad en el periodo 2018-2023, se hace necesario sensibilizar la posibilidad de menor o nulo crecimiento. Se nota que mismo si la empresa no crece y percibe una disminución de sus ingresos en 5%, el proyecto seguiría económicamente rentable.

Finalmente, los gastos operacionales fueron basados en los últimos 3 años de 3 empresas comparables. Ese supuesto puede resultar no ser la realidad de la empresa adquirida de manera que se considera en el test de sensibilidad escenarios más pesimistas y se observa que si la proporción gastos operacionales por ingreso es de 77,3%, la adquisición no sería económicamente rentable por sí sola.

7. CONCLUSIONES

La evaluación financiera del proyecto indica que este es rentable considerando los escenarios evaluados y supuestos definidos. Para un proyecto como este, en Estados Unidos y para esta industria, se espera una tasa mínima de 8,2% y el proyecto tiene una tasa de retorno interna de 87% que es un indicador positivo para la inversión.

Aunque la adquisición haya mostrado ser rentable por sí sola, es importante destacar que desde el punto de vista del *management* de la empresa abordada, un proyecto como este sería valioso por la oportunidad de transferencia de conocimiento a las filiales latinoamericanas. Otro beneficio importante sería el apalancamiento de la oferta actual que ofrece la empresa a nivel regional, agregando así un componente diferenciador que es valorado por varios de los clientes actuales.

La decisión de expandirse a un país como Estados Unidos tiene sus principales desventajas relacionadas con las regulaciones, factores culturales y alto nivel de competición. Sin embargo, las oportunidades relacionadas a una expansión de una empresa de servicios de tecnología de información a la cuna de la tecnología mundial son únicas. La magnitud de posibilidades de *benchmark* con los mejores y el estar en medio al ecosistema más innovador del mundo serían sumamente transformadoras.

Las principales recomendaciones después de la investigación son:

- Adquirir una empresa de Ciberseguridad con alto *know how* del negocio con profesionales de alto nivel
- Hacer un plan de integración que no genere impactos dramáticos en la implementación
- Incorporar líderes de la empresa en inmersiones al nuevo mercado
- Evaluar como incorporar los nuevos productos y servicios disponibles en la oferta actual de la empresa a nivel regional
- Incorporar procesos de gestión del conocimiento entre todas las filiales para que todo conocimiento generado sea compartido
- Establecer alianzas con diversos proveedores de ciberseguridad sean ellos *players* globales o startups.
- Evaluar constantemente el crecimiento y sinergias generadas con la adquisición.

Algunas observaciones finales acerca del proyecto:

Aunque este sea un proyecto teórico y basado en diversos supuestos fuertes, los ejecutivos y consultores entrevistados demostraron que sería benéfico para SONDA irse hacia países más desarrollados tecnológicamente y que el negocio de Ciberseguridad debiese ser potenciado en la empresa.

A la fecha de entrega de este trabajo, SONDA ha reportado su plan trienal 2019-2021 y en este plan estratégico fue declarado que la empresa identificará oportunidades en nuevas geografías y analizará presencia en *hub* de innovación y tecnología global. Además, fue abordada la reorganización de las líneas de servicios y mencionada la ciberseguridad como elemento de transformación digital, operativa y tecnológica (SONDA DAY, 2018).

8. BIBLIOGRAFÍA

Austrade. (2016). Obtenido de www.austrade.gov.au

Banco Mundial. (2016). *Databank*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/pais/mexico>

Borello, A. (2000). *El plan de negocios*. Mc Graw Hill.

COMPTIA. (2018). *IT Industry Trends Analysis*. Obtenido de www.comptia.org/resources

Corporate IT. (2018). Obtenido de <https://www.corporateit.cl/index.php/2018/09/06/inversion-en-ciberseguridad-de-chile-esta-por-debajo-de-la-de-latinoamerica/>

CTIS. (2014). Obtenido de https://www.ctis.com.br/ConhecaACTIS#conhecactis#tab_0

Deloitte Center . (2018). *2018 Technology Industry Outlook* .

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Mc Graw- Hill.

Gartner. (3 de Octubre de 2017). Obtenido de <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2017-10-03-gartner-says-global-it-spending-to-reach-3-trillion-in-2018>

Gartner. (2017). *Worldwide: Top 20 IT Services Providers by Market Share*.

Harvard Business Press. (2009). *Crear un plan de negocios*. Chile: Editorial Impact media.

Hofstede Insights. (2017). Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/>

IDC. (2017). Obtenido de <https://www.itforum365.com.br/mercado/10-previsoes-da-idc-para-o-mercado-de-ti-na-america-latina/>

- IDC. (2018). *Para el 2021, al menos el 40% del PIB de América Latina se digitalizará*.
Obtenido de www.mx.idclatin.com
- IMF. (2018). *Country Data*. Obtenido de www.imf.org/en/Countries/USA
- John P. Mello, J. (2018). *www.cybersecurityventures.com*. Obtenido de <https://cybersecurityventures.com/cybersecurity-ma-report-list-of-mergers-and-acquisitions-in-q2-2018/>
- Larrinaga, O. V. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. *Cuadernos de Gestión*, págs. 55-69.
- Markets and Markets. (2018). Obtenido de www.marketsandmarkets.com/PressReleases/cyber-security.asp
- Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations, Softwares of the Mind*. 3rd.
- NIST. (2018). Obtenido de www.nist.gov/cyberframework/new-framework
- OAS. (2018). Obtenido de *State of Cybersecurity in the Banking Sector in Latin America and the Caribbean*
- OECD. (2018). *Gross domestic spending on R&D (indicator)*. Obtenido de www.data.oecd.org
- Publimetro. (2018). Obtenido de <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2018/08/31/ciberseguridad.html>
- Selvam, M. (2008). 1.5.1.7 International Product Life Cycle Theory (IPLC). En *INTERNATIONAL BUSINESS MANAGEMENT* (págs. 31-36). Chennai: Anna University.

- SONDA. (2007). Obtenido de <https://www.sonda.com/es/inversionistas/hecho/transaccion-sonda-aft-y-modificacion-de-contrato-d>
- SONDA. (Mayo de 2014). *www.sonda.com/inversionistas*. Obtenido de <https://www.sonda.com/es/inversionistas/hecho/sonda-adquiere-el-100-de-la-propiedad-de-la>
- SONDA. (2017). Obtenido de https://www.sonda.com/media/uploads/memoria_anual/SONDA-Reporte-Integrado-2017.pdf
- SONDA. (2018). Obtenido de www.sonda.com/inversionistas
- SONDA. (2018). Obtenido de <https://www.sonda.com/es/columnas/externalizacion-de-servicios-la-alternativa-mas-co/>
- SONDA. (2018). *www.sonda.com/inversionistas*. Obtenido de https://www.sonda.com/es/inversionistas/informes-externos/?utm_source=inversionistas_portada&utm_medium=link&utm_campaign=informes_externos
- SONDA DAY. (2018). *SONDA*. Obtenido de https://www.sonda.com/media/sonday/2._SONDA_Day_-_Ejes_Estrategicos_2019_2021.pdf
- Tax Foundation . (2018). Obtenido de <https://taxfoundation.org/final-tax-cuts-and-jobs-act-details-analysis/>

The Economist Intelligence Unit. (2018). *Preparing for disruption*.

The World Bank. (2018). *Doing Business*. Obtenido de <http://www.doingbusiness.org/en/methodology>

U.S. Department of State. (2018). Obtenido de <https://travel.state.gov/content/travel/en/us-visas/tourism-visit/visa-waiver-program.html>

White House. (11 de Mayo de 2017). Obtenido de <https://www.whitehouse.gov/presidential-actions/presidential-executive-order-strengthening-cybersecurity-federal-networks-critical-infrastructure/>

White House. (26 de Enero de 2018). Obtenido de <https://www.whitecase.com/publications/alert/ftc-announces-annual-changes-hsr-thresholds-2018>

World Economic Forum. (2016). *Networked Readiness Index*. Obtenido de www.reports.weforum.org/global-information-technology-report-2016

9. ANEXOS

Anexo1 – Variables Macroeconómicas

Cuentas Nacionales - Gobierno						
	Período	España	Período	Estados Unidos	Período	México
PIB anual	2017	1.166.319M.€	2017	17.248.296M.€	2017	1.020.551M.€
PIB Per Capita	2017	25.100 €	2017	52.927 €	2017	7.901 €
G. Público (M.€)	2017	477.332,00	2016	5.960.541,60	2016	266.573,40
Gasto Educación (M.€)	2014	44.324,60	2014	709.675,70	2014	52.582,40
Gasto Educación (%Gto Pub)	2014	9,59%	2014	14,55%	2014	19,07%
Gasto Salud (M.€)	2017	72.812,90	2016	2.351.199,70	2017	28.438,60
G. Salud (%G. Público Total)	2014	14,50%	2014	21,29%	2014	11,58%
Gasto público (%PIB)	2017	41,00%	2016	35,42%	2016	27,39%
Rating Moody's	13-04-2018	Baa1	25-04-2018	Aaa	11-04-2018	A3
Rating S&P	23-03-2018	A-	05-08-2011	AA-	19-12-2013	BBB+
Rating Fitch	13-07-2018	A-	05-04-2018	AAA	16-03-2018	BBB+
Índice de Corrupción	2017	57	2017	75	2017	29
Ranking de la Innovación	2017	28º	2017	4º	2017	58º
Mercado Laboral						
Tasa de desempleo	ago-18	15,20%	sep-18	3,70%	ago-18	3,50%
Salario Medio	2017	26.535 €	2017	46.905 €	2017	5.542 €
Ranking	2016	45º	2016	24º	2016	65º
Mercados - Cotizaciones						
Bono 10 años	08-10-2018	1,60%	05-10-2018	3,23%	05-10-2018	8,12%
Prima Riesgo	08-10-2018	107	05-10-2018	266	05-10-2018	754
Bolsa (Var. este Año %)	05-10-2018	-7,87%	05-10-2018	6,99%	05-10-2018	-2,64%
Precios						
IPC General	sep-18	2,20%	ago-18	2,70%	jul-18	4,80%
Mercado de dinero						
Tipos de interés	17-10-2017	0%	27-09-2018	2,00%	21-06-2018	7,75%
Negocios						
Doing Business	2018	28º	2018	6º	2018	49º
IPI Interanual	ago-18	1,20%	ago-18	3,50%	ago-17	-0,50%
Impuestos						
IVA General	01-09-2012	21,00%	01-01-2013	0%	01-01-2010	16,00%
Tipo máximo	2017	43,50%	2017	48,60%	2017	35,00%
Comercio						
Exportaciones	2017	283.716,3 M.€	2017	1.369.146,3 M.€	2017	362.480,5 M.€
Exportaciones %PIB	2017	24,33%	2017	7,94%	2017	35,52%
Socio-Demografía						
Población	2017	46.659.302	2017	325.886.000	2017	129.163.276
% Inmigrantes	2017	12,75%	2017	15,27%	2017	0,95%
% Emigrantes	2017	2,88%	2017	0,93%	2017	10,04%
IDH	2017	0,891	2017	0,924	2017	0,774
Tasa Natalidad	2017	8,37‰	2016	12,40‰	2016	18,17‰
Pertenece a	CoE, Zona Euro, EEE, FMI, OTAN, OCDE, ONU, OSCE, UE		G20, G8, FMI, TLCAN, OTAN, OEA, OCDE, ONU, OSCE		Alianza del Pacífico, G20, FMI, TLCA N, OEA, OCDE, ONU	

Anexo 2 – PEST

Factor	Mexico		España		Estados Unidos		Análisis Comparativo
	Oportunidad	Amenaza	Oportunidad	Amenaza	Oportunidad	Amenaza	
Político	X			X		X	<p>España: el poder está muy descentralizado y las comunidades autónomas disponen de un alto nivel de autonomía legislativa, ejecutiva y fiscal .</p> <p>Estados Unidos: Aspecto más volátil del país debido a los constantes escándalos que rodean a su presidente y a las amenazas de guerra comerciales y políticas.</p> <p>México: Aunque AMLO sea un presidente de izquierda, desde que llegó al poder agradó al mercado y logró importantes acuerdos comerciales con Estados Unidos y Canadá.</p>
Económico	X		X		X		Según ilustración 11, 12 y el anexo 1, las variables macroeconómicas de Estados Unidos son las más estables aunque México es el país dentro de los analizados con mayor potencial de crecimiento.
Social		X		X	X		<p>España: IDH de 0,891, un índice de desempleo abrumador de 15,20% y un Índice de Gini según el Banco Mundial de 36,2%.</p> <p>México: IDH de 0,774 y un índice de Gini de 43,4% según el Banco Mundial, siendo uno de los países con mayor desigualdad económica a nivel mundial.</p> <p>Estados Unidos: IDH de 0,924, bajo nivel de desempleo (3,7%) y un índice de GINI según el Banco Mundial de 41,5%.</p>
Tecnológico		X	X		X		<p>España: acceso a internet de 80,6%, y un índice NRI de 35.</p> <p>Estados Unidos: acceso a internet de 76,2% y un índice NRI de 5.</p> <p>México: acceso a internet de 59,5% y un índice NRI de 76.</p>

Anexo 3 – Easy of Doing Business

TABLE 1.1 Ease of doing business ranking

DB 2018 Rank	Economy	DTF score	DTF change	DB 2018 Rank	Economy	DTF score	DTF change
1	New Zealand	86.55	-0.18	65	Albania	68.70	+0.96
2	Singapore	84.57	+0.04	66	Bahrain	68.13	+0.01
3	Denmark	84.06	-0.01	67	Greece	68.02	+0.01
4	Korea, Rep.	83.92	0.00	68	Vietnam	67.93	+2.85
5	Hong Kong SAR, China	83.44	+0.29	69	Morocco	67.91	-0.03
6	United States	82.54	-0.01	70	Jamaica	67.77	+0.57
7	United Kingdom	82.22	-0.12	71	Oman	67.20	+0.08
8	Norway	82.16	-0.25	72	Indonesia	66.47	+2.25
9	Georgia	82.04	+2.12	73	El Salvador	66.42	+3.54
10	Sweden	81.27	+0.03	74	Uzbekistan	66.33	+4.46
11	Macedonia, FYR	81.18	-0.21	75	Bhutan	66.27	+1.06
12	Estonia	80.80	+0.05	76	Ukraine	65.75	+1.90
13	Finland	80.37	-0.11	77	Kyrgyz Republic	65.70	+0.54
14	Australia	80.14	0.00	78	China	65.29	+0.40
15	Taiwan, China	80.07	+0.41	79	Panama	65.27	+1.25
16	Lithuania	79.87	+1.05	80	Kenya	65.15	+2.59
17	Ireland	79.51	-0.19	81	Botswana	64.94	+0.07
18	Canada	79.29	-0.09	82	South Africa	64.89	-0.08
19	Latvia	79.26	-0.79	83	Qatar	64.86	+0.61
20	Germany	79.00	-0.19	84	Malta	64.72	+0.43
21	United Arab Emirates	78.73	+1.87	85	Zambia	64.50	+3.92
22	Austria	78.54	-0.15	86	Bosnia and Herzegovina	64.20	+0.42
23	Iceland	78.50	+0.01	87	Samoa	63.89	+2.06
24	Malaysia	78.43	+0.96	88	Tunisia	63.58	-0.20
25	Mauritius	77.54	+2.09	89	Tonga	63.43	+0.50
26	Thailand	77.44	+5.68	90	Vanuatu	63.08	+0.02
27	Poland	77.30	+0.18	91	St. Lucia	62.88	+0.01
28	Spain	77.02	0.00	92	Saudi Arabia	62.50	+2.92
29	Portugal	76.84	-0.14	93	San Marino	62.47	-0.03
30	Czech Republic	76.27	+0.03	94	Uruguay	61.99	+0.35
31	France	76.13	-0.06	95	Seychelles	61.41	+1.01
32	Netherlands	76.03	+0.51	96	Kuwait	61.23	+1.52
33	Switzerland	75.92	+0.19	97	Guatemala	61.18	-0.43
34	Japan	75.68	+0.07	98	Dominica	60.96	+0.34
35	Russian Federation	75.50	+0.81	99	Dominican Republic	60.93	+2.52
36	Kazakhstan	75.44	+1.06	100	India	60.76	+4.71
37	Slovenia	75.42	+0.99	101	Fiji	60.74	+0.04
38	Belarus	75.06	+0.55	102	Trinidad and Tobago	60.68	-0.19
39	Slovak Republic	74.90	-0.25	103	Jordan	60.58	+2.38
40	Kosovo	73.49	+4.98	104	Lesotho	60.42	+0.54
41	Rwanda	73.40	+3.21	105	Nepal	59.95	+2.35
42	Montenegro	73.18	+1.64	106	Namibia	59.94	+0.54
43	Serbia	73.13	+0.26	107	Antigua and Barbuda	59.63	+0.98
44	Moldova	73.00	+0.20	108	Paraguay	59.18	+0.06
45	Romania	72.87	+0.17	109	Papua New Guinea	59.04	+0.17
46	Italy	72.70	+1.15	110	Malawi	58.94	+6.33
47	Armenia	72.51	+0.59	111	Sri Lanka	58.86	+0.13
48	Hungary	72.39	+0.26	112	Swaziland	58.82	+0.25
49	Mexico	72.27	+0.18	113	Philippines	58.74	+0.42

Anexo 4 – M&A

Empresa	Adquirida	Precio (MM \$)	Fecha	Negocio
TATA	W12 Studios		01-nov-18	Consultoría Financiera
ACCENTURE	DAZ Systems		21-oct-18	Oracle Cloud
ACCENTURE	TargetST8		17-oct-18	Consultoría Comercial
DXC	Argodesign		03-oct-18	Consultoría Diseño Digital
DXC	Molina Medicaid Solutions		01-oct-18	Software
DXC	System Partners		26-sept-18	CRM
INDRA	Advanced Control System	46 US\$	10-sept-18	Soluciones de red inteligente
ACCENTURE	Pillar Technology		27-ago-18	Software
ACCENTURE	Mindtribe		09-ago-18	Hardware
ACCENTURE	HO Communication		31-jul-18	Agencia de publicidad
ACCENTURE	Platform		12-jul-18	Inteligencia Artificial
ACCENTURE	Kogentix		12-jul-18	Inteligencia Artificial
LINX	DGC Soluciones	49 BRL	22-jun-18	ERP
CAPGEMINI	Adaptive Lab		20-jun-18	Consultoría Diseño Digital
IBM	Oniqua Holdings Pty		15-jun-18	Software
SAP	Coresystems		05-jun-18	Field Services
DXC	Perspecta*		01-jun-18	Big Data
INFOSYS	Wongdoody	75 US\$	30-may-18	Agencia de publicidad
ACCENTURE	Certus Solutions		08-may-18	Oracle Cloud
IBM	Armanta Inc		03-may-18	Software
ORACLE	Vocado		30-abr-18	Software
HPE	RedPixie		10-abr-18	Consultoría de TI híbrida
ORACLE	SparklineData		10-abr-18	Big Data
SAP	CallidusCloud	2.400 US\$	05-abr-18	Software
DXC	Sable37		04-abr-18	Microsoft Dynamics 365
DXC	eBECS		04-abr-18	Microsoft Dynamics 365
LINX	Único	16 BRL	03-abr-18	CRM
HPE	Cape Networks		27-mar-18	Inteligencia Artificial
LINX	Itec	16,4 BRL	21-mar-18	ERP
ORACLE	Zenedge		05-mar-18	Ciberseguridad
DXC	M-Power Solutions		01-mar-18	Oracle Cloud
TIETO	Petrostreamz		22-feb-18	Software
ACCENTURE	Mackevision		19-feb-18	XR (Realidad Virtual)
CAPGEMINI	Liquidhub		05-feb-18	Consultoría Digital
ACCENTURE	Rothco		01-feb-18	Agencia de publicidad
SAP	Recast.AI		22-ene-18	Inteligencia Artificial
INDRA	Paradigma Digital		17-ene-18	Consultoría Digital
INDRA	GTA		12-ene-18	XR (Realidad Virtual)

Anexo 5 – Empresas Ciberseguridad

Empresa	Especialidad	Ciudad Estado	//
RiskIQ	Digital Threat Management	San Francisco CA	
Signifyd	e-Fraud Detection & Prevention	San Jose CA	
Contrast Security	Application Security Software	Palo Alto CA	
Bitglass	Data Protection & Breach Discovery	Campbell CA	
BigPanda	Incident Response Automation	Mountain View CA	
MetricStream	IT Governance, Risk & Compliance	Palo Alto CA	
Lynx Software Technologies	Real Time Threat Detection	San Jose CA	
Inspired eLearning	Security Awareness Training	San Antonio TX	
Upguard	IT Visibility & Risk Management	Mountain View CA	
SpyCloud	Account Takeover Prevention	Austin TX	
Guardian Analytics	Behavioral Analytics for Fraud Prevention	Mountain View CA	
Infocyte	Intrusion Assessment Platform	San Antonio TX	
Preempt	Real-Time Threat Detection	San Francisco CA	
Flashpoint	Business Risk Intelligence	New York City NY	
Bradford Networks	Network Security Automation	Boston MA	
Innové	Managed Security Services	Boerne TX	
lastline	Security Breach Detection	Redwood City CA	

Alert Logic	Security-as-a-Service Solutions	Houston TX
GuruCul	Security Risk Intelligence	Los Angeles CA
Qadium	Network Perimeter Security	San Francisco CA
Trustlook	Artificial Intelligence Security	San Jose CA
Rubicon Labs	IoT Security & Identity	San Francisco CA
Stealth Security	Automated Cyberattack Mitigation	Mountain View CA
Synopsis	Application Security Testing	Mountain View CA
Sumo Logic	Big Data Security Analytics	Redwood City CA

Anexo 6 – Canvas

Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationship
Inversionistas/Bancos	Elegir empresa	Empresa latinoamericana lider en ciberseguridad	Servicios personalizados
Advisor (M&A y Due Dilligence)	Conseguir Financiamiento		24 horas 7 días por semana
Estado americano	Capacitar personal		Call Center/ Service Desk
Alianzas comerciales	Integración de ofertas	Respondemos y remediamos ataques rápidamente	Inteligencia Artificial
Gremios de Ciberseguridad	Plan de gestion administrativa		Inteligencia de Mercado
Oficina de Abogados americanos	Contratación de personal	Conocimiento de primer nivel en Cybersecurity	Customer Segments
Instituciones Educativa	Marketing		Banca
Proveedores globales	Investigación de mercado	Revenue Streams	Retail
Cost Structure	Consultorías	Monitoreo	Gobiernos
Servicios Data Center	Enviar reportes al gobierno	Security as a service	Chanel
Servicios conectividad	Plan de gestion legal	Soportes a clientes	Telefono
Desarrollo de software	Key Resources	Mantencion de servicios	email/ chat
Sueldos	Hispano hablantes	Contratos con clientes LatAm	Publicaciones en revistas especializadas
Sistemas informaticos	Especialistas en ciberseguridad	Contratos con clientes US	Sitio corporativo
Pesquisas y Desarrollo	Hardwares y softwares especificos	Reventa de componentes	Portal cliente
Arriendo de inmuebles	Enterprise forensics	Entreinamientos	Charlas/simposios
Gastos administrativos	Equipo legal temas regulatórios	Informes especificos	Comunidades
Call center	Servicios de Cloud y Data Center	Capacitaciones a clientes	Newsroom/notas de prensa
Service Desk	Plataformas de analisis de amenazas	Informes especificos	webinars
Administración	Analisis de malware	Ethical Hacking	Eventos/Ferias
Costos de la adquisición	Reportes de las tendencias en ciberseguridad	Enterprise forensics	Blogs/ Redes sociales
Costos de ventas (marketing)			Casos de exitos

Anexo 7 – Impuestos Estados Unidos

State	Corporate Rate	Tax Combined States and Federal Corporate Tax Rate
Alabama*	6.5%	25.1%
Alaska	9.4%	28.4%
Arizona	4.9%	24.9%
Arkansas	6.5%	26.1%
California	8.8%	28.0%
Colorado	4.6%	24.7%
Connecticut	8.3%	27.5%
Delaware	8.7%	27.9%
District Columbia	of 9.0%	28.1%
Florida	5.5%	25.3%
Georgia	6.0%	25.7%
Hawaii	6.4%	26.1%
Idaho	7.4%	26.8%
Illinois	9.5%	28.5%
Indiana	6.0%	25.7%
Iowa*	12.0%	29.5%
Kansas	7.0%	26.5%
Kentucky	6.0%	25.7%
Louisiana*	8.0%	26.0%

State	Corporate Rate	Tax Combined States and Federal Corporate Tax Rate
Maine	8.9%	28.1%
Maryland	8.3%	27.5%
Massachusetts	8.0%	27.3%
Michigan	6.0%	25.7%
Minnesota	9.8%	28.7%
Mississippi	5.0%	25.0%
Missouri*	6.3%	25.4%
Montana	6.8%	26.3%
Nebraska	7.8%	27.2%
Nevada	0.0%	21.0%
New Hampshire	8.2%	27.5%
New Jersey	9.0%	28.1%
New Mexico	5.9%	25.7%
New York	6.5%	26.1%
North Carolina	3.0%	23.4%
North Dakota	4.3%	24.4%
Ohio	0.0%	21.0%
Oklahoma	6.0%	25.7%
Oregon	7.6%	27.0%
Pennsylvania	9.99%	28.9%
Rhode Island	7.0%	26.5%

State	Corporate Rate	Tax Combined States and Federal Corporate Tax Rate
South Carolina	5.0%	25.0%
South Dakota	0.0%	21.0%
Tennessee	6.5%	26.1%
Texas	0.0%	21.0%
Utah	5.0%	25.0%
Vermont	8.5%	27.7%
Virginia	6.0%	25.7%
Washington	0.0%	21.0%
West Virginia	6.5%	26.1%
Wisconsin	7.9%	27.2%
Wyoming	0.0%	21.0%
Average	6.3%	25.9%
Weighted Average	6.0%	25.7%

Anexo 8 – Countries Visa Waiver Program

- Andorra
- Australia
- Austria
- Belgium
- Brunei
- Chile
- Czech Republic
- Denmark
- Estonia
- Finland
- France
- Germany
- Greece
- Hungary
- Iceland
- Ireland
- Italy
- Japan
- Latvia
- Liechtenstein
- Lithuania
- Luxembourg
- Malta
- Monaco
- Netherlands
- New Zealand
- Norway
- Portugal
- San Marino
- Singapore
- Slovakia
- Slovenia
- South Korea
- Spain
- Sweden
- Switzerland
- Taiwan*
- United Kingdom**