



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración

T e s i s

Estudio de factibilidad para la creación de una nueva Firma de
Consultoría en Tecnología Informática en México, bajo el
esquema de “Joint Venture” con firmas afines de USA y Canadá

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Ciencias Administrativas
(Organizaciones)**

Presenta: Oscar Humberto Guerra Van Rankin

Tutor: Mtro. Eric Rivera Rivera

México, D.F. 15 de Septiembre de 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE
UNA NUEVA FIRMA DE CONSULTORIA EN
TECNOLOGIA INFORMATICA EN MEXICO BAJO EL
ESQUEMA DE "JOINT VENTURE" CON FIRMAS
AFINES DE USA Y CANADA



Septiembre de 2011

INDICE

1. Notas de explicación a este trabajo
2. Resumen ejecutivo, marco de referencia y generalidades
 - a. Razonamiento y soporte empresarial al Joint Venture
 - b. Objetivos
 - c. Análisis FODA de las 3 Firmas involucradas
 - d. Reglas operativas
 - e. Análisis del mercado objetivo
3. Definición de la Nueva Empresa (Joint Venture)
 - a. Planteamiento general
 - b. Estrategias y enfoque de la práctica
 - c. Aspectos de mercado
 - d. Otros aspectos de negocios
 - e. Infraestructura operativa
 - f. Alcances de los servicios
 - g. Vehículo de operación, legal y fiscal
 - h. Factores críticos de éxito
4. Estudio económico
 - a. Manejo financiero y reglas contables
 - b. Proyecciones financieras
5. Plan de Implementación

1. NOTAS DE EXPLICACION A ESTE TRABAJO

Este trabajo ha sido elaborado para la obtención del título de Maestro en Ciencias Administrativas que otorgará la División de Estudios de Posgrado (DEP) de la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Ha sido elaborado con base en los conocimientos adquiridos en las aulas de la DEP cursando las diferentes materias del Plan de Estudios aprobado por la UNAM y con base en la experiencia alcanzada como Consultor en Tecnología Informática (TI) para importantes despachos internacionales y en mi propia Firma.

El objetivo de este trabajo es mostrar en forma práctica, la metodología y los aspectos a considerar al evaluar e implementar una Alianza Estratégica (Joint Venture = JV) entre importantes despachos dedicados a la Consultoría en Tecnología Informática de México, de los Estados Unidos de América y de Canadá.

Es mi intención utilizar los conceptos, cifras, estrategias, objetivos, etc. como ejemplos ilustrativos y no como una situación real. Por lo tanto, toda la información aquí expresada se ha integrado como un "Caso de Estudio Ficticio" que no refleja la realidad de ninguna firma de consultoría en nuestro país o en USA o en Canadá, pero que a su vez, refleja la forma en que idealmente se realizan este tipo de alianzas.

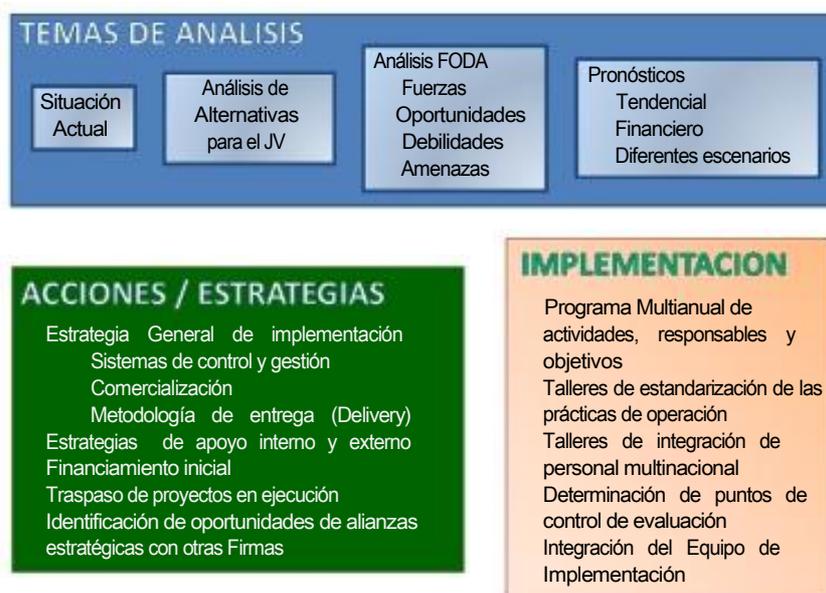
La JV que hemos conceptualizado se llamará MexCanUsa, S. de R.L. (MCU) y así me referiré a ella en el desarrollo de este trabajo.



MCU será integrada como un nuevo ente económico que será:

- Una nueva empresa mexicana
- Constituida con capital mexicano y extranjero
- Dedicada a la práctica de la consultoría IT en México, Centro y Sudamérica
- Centro de mando y de Administración en las oficinas centrales de México, D.F.
- El alcance de servicios será el dentro del marco de la práctica actual de las 3 Firmas Asociadas.
- Los recursos y la capacidad de Entrega (Delivery Capability) estará asignada en México, D.F. aunque se podrá contar con el apoyo técnico del personal de los socios de USA y Canadá.

El contexto con el cual se desarrollará el Modelo es el siguiente:



2. RESUMEN EJECUTIVO

a. Razonamiento y soporte empresarial al Joint Venture

México, Canadá y Estados Unidos a la luz del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (TLCAN), el crecimiento económico de México y la gran trascendencia del mercado mexicano como puerta de entrada a los mercados emergentes de Latinoamérica y el Caribe, han acordado que está en sus mejores intereses, desarrollar una práctica de Consultoría Gerencial en Tecnología Informática de clase mundial en México.

La práctica se convertirá en una parte integral de una Red de Consultoría Gerencial de Norteamérica. El vehículo para la práctica será una Joint Venture (JV) de propiedad equitativa ubicada inicialmente en la Ciudad de México, compuesta de un equipo integrado de profesionales de cada una de las prácticas de los tres países. La nueva entidad será constituida como un ente de responsabilidad limitada.

El territorio donde la JV operará será la República Mexicana (México) y potencialmente otros países de Latinoamérica y el Caribe. El personal trabajará tiempo completo en la oficina de México y desde ahí será gerenciado.

Las actividades de administración y control, el desarrollo de la práctica y las actividades de Marketing serán realizadas desde México, D.F.

Existe un número de factores que se han combinado para crear un ambiente donde es en el interés mutuo de cada firma, tener en México una práctica de consultoría gerencial rentable y técnicamente sólida, entre ellos se encuentran:

Tratados internacionales entre los 3 países, principalmente el TLCAN

El deseo de la firma mexicana de tener una práctica de consultoría gerencial rentable de clase mundial y estar bien posicionado para participar en el crecimiento económico anticipado de México;

La necesidad de formalizar las relaciones laborales / económica y fiscales entre las tres firmas;

La globalización creciente de la industria de la consultoría en el mundo.

La fuerte presencia de la competencia en el mercado mexicano y latinoamericano.

En este ámbito se han llevado a cabo varias discusiones entre los representantes de las tres prácticas considerando que una JV desarrolle una práctica de consultoría gerencial en IT que proporcione la completa gama de servicios.

Las aportaciones de cada una de las Firmas serán principalmente las siguientes:



(*) LNE's = Large National Entity MNC's = Multi National Corporation

Con lo anterior como una Visión General, en el resto del documento plantea otros conceptos importantes como:

- Una sección de Marco de Trabajo Operativo
- Características del contrato respectivo para la Joint Venture
- Discusiones más detalladas alrededor de la estructura legal y la organización y los protocolos operativos (Reglas del Juego) que se deberán seguir al buscar oportunidades y entregar servicios.
- Un Plan de Negocio a 3 (tres) años que contiene asuntos de negocios, metas, iniciativas estratégicas y proyecciones financieras

- Apéndices y cuadros explicativos que proporcionan más detalle en el mercado, cuestiones legales y fiscales y perfiles del personal que participará.

La Joint Venture iniciará operaciones el 1º de Enero de 20XX y operará por un período inicial de cinco años con la habilidad de continuar indefinidamente.

b. Objetivos

El objetivo general de la JV es desarrollar una capacidad de consultoría gerencial de clase mundial en México.

Desde la perspectiva de la firma mexicana, los objetivos de la JV son:

Ser considerados dentro del primer nivel de firmas en el mercado por el mercado y la comunidad en general

Inicialmente ofrecer servicios de Tecnología de la Información (IT) y de Consultoría Gerencial de Operaciones a los sectores públicos y privados en México.

Ser rentables y auto-sostenibles en términos de su habilidad para vender y realizar un trabajo de consultoría gerencial dominante y desarrollar sus propios profesionales.

Tener relaciones legales, fiscales, comerciales y operativas formalizadas entre los socios.

Desde la perspectiva de la práctica canadiense, los objetivos de la JV son:

Complementar su presencia en el mercado canadiense con un crecimiento rentable y cuidadosamente planeado en los mercados globales, en este caso, Latinoamérica.

Cumplir un compromiso para ayudar a la construcción de una práctica de consultoría gerencial mexicana.

Proporcionar a su personal profesional un negocio internacional sostenido y enriquecido y experiencia en consultoría en los mercados globales.

Desde la perspectiva de la práctica de USA, los objetivos de la JV son:

Cumplir un compromiso para ayudar a la construcción de una práctica mexicana.

Mejorar su habilidad para servir a las MNC's de USA en México

Expandir sus oportunidades en una economía en desarrollo y de rápido crecimiento.

OBJETIVO

Continuar y acelerar el crecimiento de la **PRACTICA MEXICANA Y LATINOAMERICANA** del negocio de Consultoría Gerencial en Tecnología Informática (TI) en México.

A través de:



- ➔ Incrementar de la participación en el mercado y capacidad de servicio.
- ➔ Uso de reconocidos nombres (Logos) a nivel internacional.
- ➔ Integrar la práctica mexicana al bloque de Norteamérica , como líder del resto de Latinoamérica
- ➔ Alianza estratégica de México, U.S.A. y Canadá por un mínimo de 5 años, renovable según los resultados que se vayan logrando.

La nueva empresa estará basada en las habilidades especializadas y conocimientos técnicos avanzados que traerá una importante sinergia para dar servicio a:

Empresas Multinacionales (Multi National Corporations = MNC)

Grandes Empresas Nacionales (Large National Entities = LNE)

Pequeñas empresas con potencial de crecimiento y disponibilidad de inversión (PYME)

Así mismo, la nueva empresa estará dedicada a la atención de Sectores Económicos que requieran servicios profesionales de Consultoría debido a su acelerado crecimiento.

c. Análisis FODA

A continuación se muestran cuadros explicativos de las Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que se aportan de la asociación de las tres Firmas:

FUERZAS	MEX	CAN	USA
Base de clientes actuales y potenciales (LNE's)	Excelente	Limitada	Limitada
Base de clientes actuales y potenciales (MNC's)	Medio	Excelente	Medio
Imagen y record de éxitos	Excelente	Excelente	Excelente
Base de talentos / habilidades en TI disponibles	Buena	Excelente	Excelente
Metodología de trabajo probada	Buena	Excelente	Excelente
Reputación e imagen internacional	Baja	Buena	Excelente
Práctica generadora de utilidades	Excelente	Excelente	Excelente
Contactos con Entidades Gubernamentales Mex	Excelente	Medio	Medio
Contactos con Organismos Internacionales (.org)	Medio	Excelente	Excelente
Enfoque a implementación de soluciones	Excelente	Excelente	Excelente

Las importantes oportunidades que se le presentan a las 3 firmas para desarrollar el mercado de México y otros países de Latinoamérica y el Caribe:

OPORTUNIDADES	MEX	CAN	USA
Potencial para el desarrollo del mercado de México, Latinoamérica y el Caribe	Alta	Alta	Alta
Solidificar la imagen de las Firmas en la región Cerrar la brecha (gap) vs. las firmas de consultoría más grandes del mundo	Alta	Alta	Alta
Formalizar la forma de trabajo con las firmas de Canadá y USA	Alta	Alta	Alta
Incrementar los niveles de facturación y rentabilidad	Alta	Alta	Alta
Focalizar los esfuerzos de marketing para hacer esta función más productiva	Alta	Alta	Alta

Las debilidades para afrontar el mercado de la JV desde el punto de vista de las debilidades de los integrantes de la JV son:

DEBILIDADES	MEX	CAN	USA
Disponibilidad de personal especializado	Debilidad	No existe	No existe
Disponibilidad de variados niveles de supervisión	Debilidad	No existe	No existe
Conocimiento del mercado mexicano	No existe	Debilidad	Debilidad
Dominio del español como lengua de negocios	No existe	Debilidad	Debilidad

Las amenazas que se presentan para el éxito de la JV y que deben ser neutralizadas con una Gerencia sólida y eficiente y además con un sobresaliente respaldo técnico, son:

AMENAZAS	MEX	CAN	USA
Diferencial de cuotas de facturación del mercado mexicano vs los mercados de Mex y USA	Muy Alta	Muy Alta	Muy Alta
Necesidad de incurrir en gastos de viaje y que éstos sean pagados por los clientes	Muy Alta	Muy Alta	Muy Alta
Competencia de servicios de TI que se prestan en la India, China y otras economías emergentes	Muy alta	Muy Alta	Muy Alta
"Costo de Entrada" al mercado	Muy Alta	Muy Alta	Muy Alta
Competencia local ya establecida	Alta	Alta	Alta
Preferencia de ejecutivos mexicanos a tratar con personal extranjero	Muy Alta	Baja	Baja

d. Reglas operativas

Fueron definidas una serie de “Reglas Operativas” (Rules of the Road) para generar una relación entre los socios muy sana y para regir el comportamiento de la JV para desarrollar oportunidades de negocio y ejecutar los proyectos.

Estas reglas intentan apoyar a la JV a ganar proyectos de consultoría y le dan sentido a la operación del negocio.

En términos generales las reglas operativas son:

Hace disponible al recurso apropiado para atender cualquier posibilidad de negocios.

Asignar a cada cliente un socio de servicio y coordinar cualquier actividad promocional definida con un cliente, directamente con él.

Siempre contar con un acuerdo por anticipado de la forma en que se compartirán utilidades y gastos cuando se involucre más de una Firma socio.

Asegurar que todos ganan La confianza es la base de la JV.

Respetar territorios (geográficos, de industria, o de especialidad), pero no ser territorial.

Trabajar juntos para siempre ganar.

El socio de servicio controla la entrega de servicios (Delivery).

Trabajo en Mexico, se presenta como servicio de la JV, a menos que existan circunstancias que ameriten utilizar el nombre de las firmas canadiense o norteamericana.

El trabajo que se venda en Mexico, será ejecutado por personal de la JV.

Pueden existir proyectos en los que participe personal de las firmas canadiense y norteamericana solamente cuando el proyecto lo amerite (complejidad) y el cliente lo solicite.

e. Análisis del mercado objetivo

Como soporte a la creación de la JV se consultaron diferentes fuentes de información y se detectaron los mercados objetivos. Estas cifras se muestran a manera de ejemplo del tamaño del mercado:

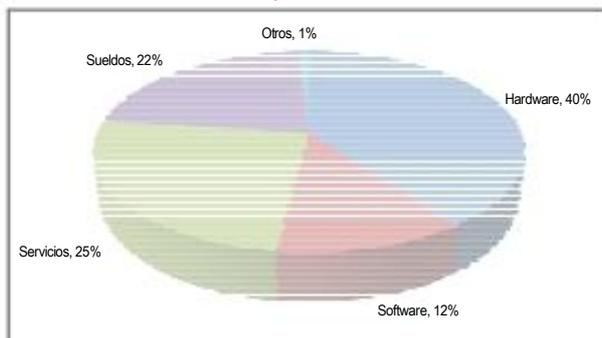
Tamaño del mercado de TI en Mexico

	Año Anterior		Este Año		Prox. Año (Est)		CAGR* 5 años
	\$M	%	\$M	%	\$M	%	%
Hardware	2,514	52.43%	2,970	51.19%	3,744.00	51.43%	19.30%
Sistemas Multiusuario	735	15.33%	802	13.82%	1,015.00	13.94%	12.20%
Grandes	260	5.42%	275	4.74%	345.00	4.74%	8.20%
Medianos	220	4.59%	242	4.17%	305.00	4.19%	11.80%
Pequeños	255	5.32%	285	4.91%	365.00	5.01%	17.40%
Sistemas Personales	1,702	35.50%	2,053	35.38%	2,588.00	35.55%	21.70%
Intel	1,142	23.82%	1,360	23.44%	1,750.00	24.04%	17.80%
Apple	72	1.50%	86	1.48%	135.00	1.85%	27.90%
Workstations	75	1.56%	105	1.81%	108.00	1.48%	48.50%
Periféricos	413	8.61%	502	8.65%	595.00	8.17%	30.00%
Comunicaciones	77	1.61%	115	1.98%	141.00	1.94%	45.50%
LAN's	57	1.19%	91	1.57%	115.00	1.58%	59.40%
Otras	20	0.42%	24	0.41%	26.00	0.36%	20.00%
Software Paquetizado	638	13.31%	794	13.68%	1,003.00	13.78%	27.30%
Sistema / Utilitias	142	2.96%	168	2.90%	203.00	2.79%	19.00%
Herramientas de aplicaciones	209	4.36%	261	4.50%	325.00	4.46%	28.70%
Aplicaciones	287	5.99%	365	6.29%	475.00	6.52%	31.20%
Servicios	1,643	34.26%	2,038	35.13%	2,533.00	34.79%	30.30%
Servicios profesionales	1,120	23.36%	1,411	24.32%	1,753.00	24.08%	33.90%
Servicios de soporte	523	10.91%	627	13.08%	780.00	16.27%	23.70%
GRAN TOTAL	4,795	100.00%	5,802	100.00%	7,280.00	100.00%	23.70%

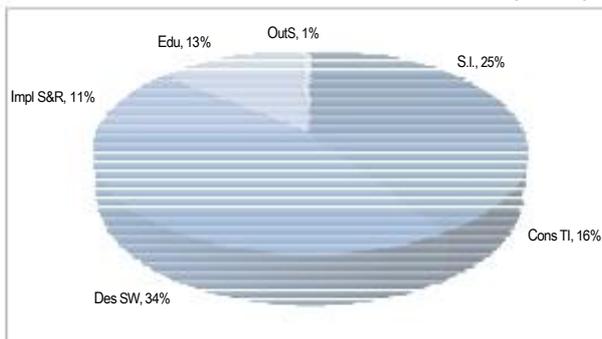
\$M = Millones de Dólares.

*CAGR = Compound Annual Growth Rate. (Porcentaje de Crecimiento Anual Compuesto)

Distribución Porcentual de los Presupuestos de TI en Entidades Mexicanas



Distribución Porcentual de los Servicios de TI por Tipo



LEYENDA:

S.I.= Integración de Sistemas	Cons TI= Consultoría en TI	Des SW= Desarrollo de SW
Impl S&R= Implem. de Sistemas y Redes	Edu= Servicios Educativos	Out= Outsourcing

Expectativas de contratación de Servicios de Consultoría TI
Encuesta a 40 Usuarios “Premier” en México

Servicio	Si	%	No	%	Total
S.I.= Integración de Sistemas	17	43%	23	27%	40
Cons TI= Consultoría en TI	30	75%	10	25%	40
Des SW= Desarrollo de SW	29	73%	11	27%	40
Impl S&R= Implem. de Sistemas y Redes	28	70%	12	30%	40
Edu= Servicios Educativos	39	98%	1	02%	40
Out= Outsourcing	14	35%	26	65%	40
TOTAL	157	65%	83	35%	240

3. DEFINICION DE LA NUEVA EMPRESA (JV)

a. Planteamiento General

La práctica inicialmente ofrecerá servicios de información de tecnología y consultoría de operaciones y se enfocará en las industrias de la fabricación, el menudeo (detallistas), servicios financieros y construcción. Las metas clave de la práctica serán:

- Construir un complemento para profesionales competentes capaces de proporcionar servicios de vanguardia a clientes mexicanos significantes.
- Construir una práctica que se convierta en una parte integral de la Red de Consultoría Gerencial de Norteamérica y que utilice cada vez más los recursos de E.U. y Canadá como sea adecuado para ayudar a ganar y completar asignaciones significantes; y
- Aumentar las imágenes internas y externas de la práctica a través de la entrega de un servicio de la más alta calidad en el mercado y del desarrollo de una práctica importante, creciente y de alta rentabilidad.

El modelo operativo que se sugiere para la JV se ejemplifica en el cuadro siguiente, en el cual se muestra una forma armónica de trabajo de las tres firmas asociadas:



b. Estrategias y enfoque de la práctica

Las estrategias para lograr las metas de la práctica se construirán alrededor de la búsqueda de proyectos más grandes, con valor agregado y de alto perfil utilizando los mejores recursos disponibles e integrando la práctica en las actividades profesionales de Norteamérica y los programas de capacitación.

Las metas financieras deben ser auto-sostenibles y rentables para el año 20XX con una tendencia de crecimiento positivo continuo. Se ha desarrollado un conjunto de protocolos operativos, "Reglas del Juego", para ayudar a guiar las acciones de los Socios y los profesionales que buscan y ejecutan proyectos en México.

Para el logro de los objetivos planteados y para la aplicación de las estrategias de negocio, se ha definido un enfoque para llegar al mercado

Establecer una fuerte presencia en el mercado de alto nivel de la Consultoría Gerencial en México y Latinoamérica.

Las tres firmas socias de la JV combinarán sus fuerzas para aplicarlas a la atención del mercado. La JV pertenecerá equitativamente a la firma mexicana (33.33%) a la firma canadiense (33.33%) y a la estadounidense (33%)

Los socios mexicanos trabajarán activamente para generar nuevos clientes de la comunidad empresarial

Las prácticas de consultoría de las firmas canadiense y estadounidense, proporcionarán inicialmente capacidad en dos áreas funcionales clave:

- Operaciones
- Tecnología Informática (TI)

El enfoque inicial es a los sectores principales de la industria tales como: Servicios Financieros, Manufactura, Detallistas y Construcción.

La JV incluirá al personal profesional y administrativo existente en la Firma Mexicana, el cual será incrementado por transferencias de personal de la Firmas de Canadá y Estados Unidos.

c. Aspectos de mercado

Para el desarrollo de nuevos negocios se han definido varias estrategias muy puntuales, entre las que se encuentran:

Los socios de la Firma Mexicana ejecutarán la planeación de servicios para los clientes estratégicos en territorio nacional.

Los socios mexicanos proporcionarán sus mejores esfuerzos para desarrollar contactos para la JV solamente como parte de su responsabilidad como accionistas de la JV.

Las oficinas centrales (gestión y administración) se ubicarán inicialmente, en la Ciudad de México. En el futuro(2 a 3 años y dependiendo del crecimiento de la práctica), en Monterrey y Guadalajara

La JV reaccionará a oportunidades, basada en “caso por caso”, en otras ciudades del Territorio Nacional.

Se contratará a una Agencia de Publicidad Mexicana para lanzar una importante Campaña Publicitaria para el mercado. Esta campaña estará basada en:

- Cocktail de presentación con cobertura de prensa especializada y masiva.
- Envío de correos electrónicos para informar al mercado que MexCanUsa ha iniciado operaciones.
- Elaboración de folletos que expliquen el alcance y enfoque de los servicios que se ofrecen.

Las páginas WEB de la JV y de las firmas canadiense y norteamericana serán solo explicativas y por el momento no se considera necesario incluir funcionalidad B2B (Business-to-Business) y tampoco B2C (Business-to-Consumer)

El nombre de la JV para propósitos de posicionamiento en el mercado será: MexCanUsa y el logo comercial y manejo de imagen corporativa se basará en:



c. Otros aspectos de mercado

Las condiciones para las incorporaciones a la JV de la Firmas canadiense y norteamericana son las siguientes:

Un plazo inicial de tres años, para los líderes de la práctica (Socios y Gerentes Ejecutivos), con posibles renovaciones anuales;

Un plazo inicial de dos años para otro personal adscrito, con posibles renovaciones anuales.

La transferencia de adscritos a la JV debe ocurrir de forma adecuadamente gradual para asegurar la continuidad de la cobertura de los ex-patriados;

Una compensación base en línea con el modelo de compensación de las firmas más prestaciones, según corresponda, para vivienda, cuidado de la salud, transporte, etc, sujeto a la coherencia con las prácticas de la firma mexicana.

La Planeación de Carrera del personal igual que en su práctica local.

El perfil de los líderes de práctica y otros adscritos reflejarán los requerimientos del mercado.

La selección de adscritos se llevará a cabo con el acuerdo mutuo de los socios de la JV. La asignación de adscritos empezará en el mes de XX de 20XX.

Serán integrados a la JV los profesionales mexicanos existentes: a partir de Enero de 20XX.

Todo el personal (mexicano y adscrito) trabajarán de acuerdo a la Ética de las Firmas mexicanas semejantes y deberán conducirse de acuerdo a los más altos niveles éticos y profesional en el marco de trabajo.

En el reclutamiento de los profesionales permanentes, la preferencia se otorgará a los individuos adecuadamente calificados, con educación internacional y dominio del inglés y español

Los líderes futuros que reemplazarán a los adscritos se identificarán dentro de los tres primeros años.

Para maximizar el desarrollo personal y profesional de los profesionales de la JV, se han desarrollado las “Reglas de Operación” para complementar los lineamientos que regulan el manejo de oportunidades y compromisos. Ver la sección “Reglas de Operación” (Rules of the Road) en este documento.

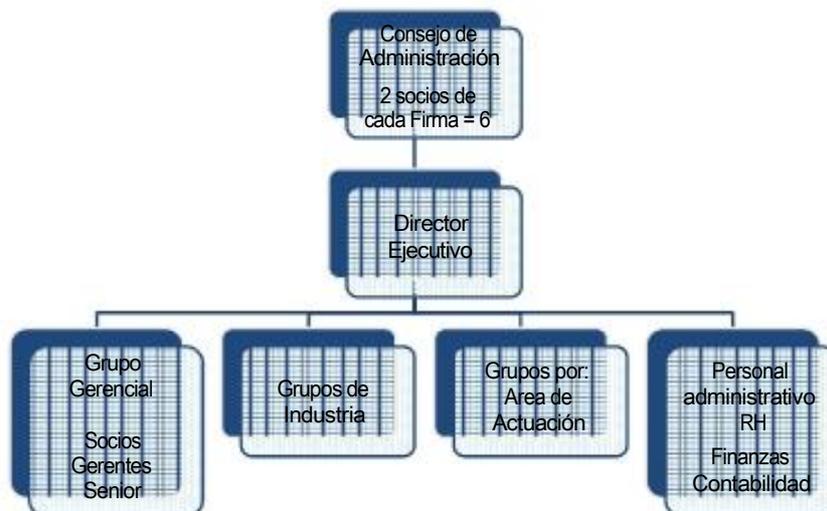
e. Infraestructura operativa

La nueva Firma Mexicana será dirigida por un Consejo de Administración (Board of Directors) de seis miembros, compuesta de dos Socios de cada firma participante.

Este Consejo designará un Director Ejecutivo de la práctica el cual se desempeñará como un miembro no votante del Consejo y encabezará / administrará la práctica a través de un Grupo Gerencial (Management Group) compuesto de los Socios y Gerentes de la práctica.

La intención es que inicialmente la práctica mexicana cuente con ciertos recursos seleccionados de las Firmas de USA y de Canadá (Expatriados Temporales) de tiempo parcial por el equivalente de 1.5 socios (Full Time Equivalent FTE), un Gerente Senior y un Gerente a tiempo completo. La plantilla inicial de profesionales mexicanos será de 27.

Organigrama sugerido para la JV



Se requiere la siguiente infraestructura mínima de apoyo en la operación de la JV:

Apoyo secretarial bilingüe

Sistemas de cómputo de administración y control totalmente compatibles con los utilizados por las oficinas de las prácticas canadienses y norteamericanas. Si estos sistemas son idénticos, ayudarían mucho a la administración remota de la JV

Infraestructura de telecomunicaciones para enlaces remotos. Incluir un enlace dedicado (E-1 ó E-0) entre las oficinas centrales de las 3 Firmas.

Apoyo de páginas WEB de las 3 Firmas en español, inglés y francés en forma integrada y con enlaces entre ellas. El sitio debe incluir todas las medidas necesarias de seguridad de sus contenidos.

Grupo responsable de Diseño Grafico para la elaboración de propuestas de alta calidad.

Cuentas de correo electrónico para todo el personal dentro del propio dominio de MexCanUsa.

Firewall físico y lógico para prevenir de ataques de hackers, phishing y otras amenazas.

La Capacitación de los profesionales de la JV tendrá las siguientes características:

Capacitación inicial y recurrente de acuerdo a los programas establecidos por la Firmas canadiense y norteamericana, con las modificaciones apropiadas para México.

La capacitación se realizará de acuerdo con las áreas de gestión de cada uno de los profesionales de acuerdo al área de la práctica en la que están asignados y se ajustarán de acuerdo al cúmulo de experiencias y otros programas en los que hayan participado en el pasado..

El fin primordial de la actualización de conocimientos estarán enfocados a “LA CERTIFICACION” de cada uno de los profesionales en sus diferentes áreas de acción.

Además, los profesionales participarán en “Programas de Industria” de las firma canadiense y norteamericana..

La planeación de la capacitación estará considerando el crecimiento personal y profesional del personal de la JV y asegurar así, la sucesión para el liderazgo de la JV en todas sus áreas.

La Planeación de Carrera del personal será igual al que opera en la práctica local (mexicana, canadiense o norteamericana).

Todo el personal existente, incluyendo Socios, se evaluarán durante el primer año.

Las firmas dueñas compensarán a la JV por cualquier “pérdida” (costo incremental menos recuperaciones netas) asociada con el personal que es despedido por pobre desempeño en la JV dentro del período de prueba (primer año).

f. Alcances de los servicios

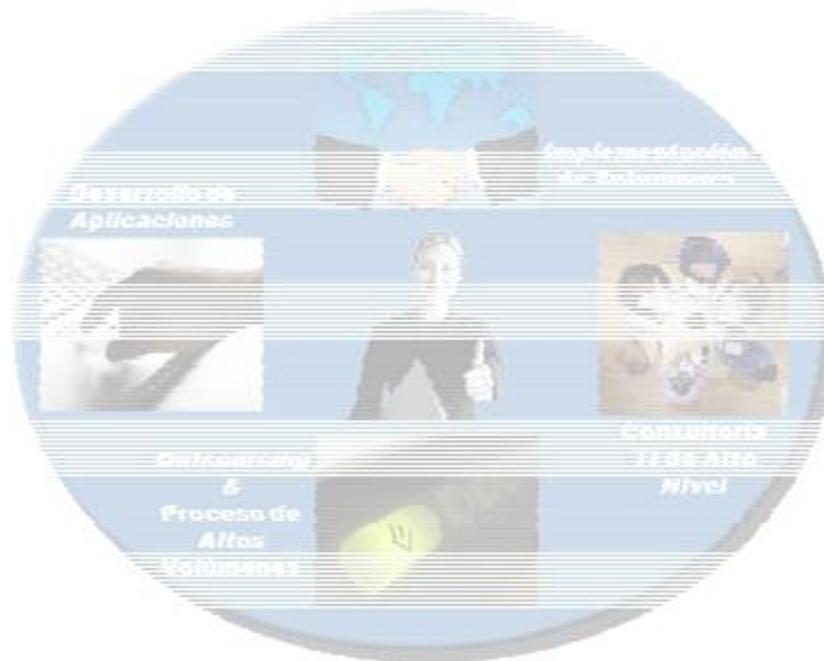
Los servicios que ofrecerá la JV han sido definidos con base en la sinergia que puede obtenerse de los siguientes factores base:

- A. Las habilidades técnicas actuales de los profesionales de la firma mexicana
- B. Los servicios que actualmente ofrecen las 3 firmas asociadas en la JV
- C. La identificación de las necesidades de de servicios de entidades mexicanas, así como la visión estratégica de los servicios requeridos en otros países de Latinoamérica y el Caribe
- D. La necesidad de renovación tecnológica en las subsidiarias latinoamericanas de las MNC's (Empresas Multinacionales) así como de las LNE's (Grandes empresas locales) en México y en la región latinoamericana.
- E. Habilidades técnicas y especialización de personal de Canadá y USA que potencialmente podrían participar en proyectos en México, Latinoamérica y el Caribe.

Sobre estas bases, se han identificado servicios de Consultoría TI que pueden ofrecerse para el mercado objetivo.

La prestación de estos servicios es un área competida en la región pero con las fuerzas de la JV, se espera que el éxito de los productos llegue muy pronto para aumentar el beneficio y cumplir con las expectativas de los socios de la JV.

Areas de servicio a clientes



Así mismo, los servicios de la JV se han identificado para varias industrias de alto potencial en la región. Las industrias que se han vuelto un objetivo para la JV son:

Tipo de industrias objetivo para los servicios de la JV



El tipo de proyectos en los cuales la JV enfocará sus servicios son:

Participación en Consejos de Administración como asesores en temas de Tecnología Informática

Implementación de soluciones de vanguardia como ERP's (SAP, Suite de aplicaciones de Oracle, QAD, Soluciones ERP de Microsoft, etc.)

Desarrollo / mantenimiento de aplicaciones utilizando la fábrica de software de la JV certificada en México, D.F. Nuestros desarrollos estarán basados en aplicaciones WEBBased con herramientas como: Java, Microsoft Web Services, PHP, etc.

Implementación funcional y técnica de Sistemas Avanzados de Información utilizando técnicas como Data Warehousing, Data Mining, etc.

Implementación funcional y técnica de métricas de medición de negocios como Balanced Scorecard.

Outsourcing de Centros de Cómputo y Redes de Telecomunicaciones (Facilities Management).

Outsourcing / Insourcing de proyectos masivos de captura de datos y digitalización de documentos. Esto incluye: Acervo y/o operación diaria.

Outsourcing y mantenimiento de portales Web que utilicen aplicaciones B2B (Business-to-Business) y/o B2C (Business-to-Consumer)

El Area Geográfica será México principalmente. Sin embargo, hemos abierto el ámbito geográfico de cobertura de la práctica al resto de países de Latinoamérica y el Caribe.

La oficina central de operaciones de la JV estará en la Ciudad de México. Sin embargo, dado el avanzado nivel técnico del personal profesional de la Firma Mexicana y el dominio del castellano, desde la JV se atenderán cualquier iniciativa de servicios para servicios en otros países latinoamericanos y del Caribe.



g. Vehículo de operación legal y fiscal

Las prácticas de consultoría en TI de Canadá, E.U. y México serán accionistas en una sociedad mexicana nombrada MexCanUsa, S.R.L. Cada firma será responsable y libre de retener su interés en la sociedad de la manera más adecuada a sus circunstancias y al comportamiento y resultados de la práctica mexicana.

La JV se registrará de acuerdo a la legislación fiscal mexicana y deberá obtener la Certificación de Exportador de servicios de las autoridades de la Secretaría de Economía y de la Secretaría de Hacienda. Con este status, se eliminaría cargar el IVA (Impuesto al Valor Agregado) en facturación a clientes no mexicanos.

Los tratados suscritos entre el Gobierno de México y los Gobiernos Canadiense y Norteamericano, se aplicarán totalmente a efecto de evitar la “doble tributación” para el caso del Impuesto sobre la Renta de cada firma.

El Contrato de la Joint Venture ha sido preparado de buena fe, pero refleja el deseo y los objetivos de las tres partes integral por escrito que pudiera intentar incluir todas las situaciones y contingencias que se presenten.

Responsabilidad profesional

La JV será asegurada en su operación profesional ya sea a través de alguna de las tres firmas fundadoras o independientemente, lo que sea más adecuado y efectivo en los costos de operación.

El costo será cargado a los gastos de la operación de la JV.

Exclusividad

Todo el trabajo de consultoría de la en la firma mexicana se realizará a través de la JV.

La JV deberá ser tratada por cada una de las partes como la “propietaria del mercado mexicano”.

Las firmas de Canadá y E.U. tienen el derecho de preferencia para todo el trabajo de consultoría gerencial más allá de la capacidad de la JV.

Duración

La JV entrará en efecto el Enero de 20XX y permanecerá vigente hasta que se disuelva por alguna de las razones descritas en este documento.

El período mínimo inicial será de tres años a partir de la fecha de inicio.

Las firmas de Canadá y E.U. se comprometen a proporcionar apoyo profesional a la JV hasta la disolución de la sociedad.

Si la firma canadiense o la firma de E.U. rescinden el convenio de la JV, la firma mexicana puede continuar su relación con cualquier otra firma mexicana o internacional. En caso de rescisión por una petición específica de la firma mexicana, ni la firma canadiense ni la de E.U. pueden continuar la JV en México.

Disolución/Cierre

La JV se puede disolver en cualquier momento por cualquier parte durante la vida de la JV si las pérdidas acumuladas exceden \$2.0 millones U.S.

El cierre será lo antes posible, pero sin exceder tres meses.

A la fecha de disolución, todos los acuerdos serán similares a aquéllos en la entrega original.

Todos los demás activos y pasivos serán liquidados dentro de tres meses y el saldo se distribuirá a (o se recopilará de) todas las partes sobre la base proporcional de la tenencia accionaria.

Disolución/Compra

Además de su derecho a requerir la disolución de la JV como se especificó anteriormente bajo el encabezado „Disolución/Cierre”, cualquier parte tiene la opción de vender su posición de propiedad a la misma JV con un aviso de 12 meses otorgado en cualquier momento después del año cuatro.

El precio de las acciones al que tal participación sería comprada por la JV sería el valor contable a la fecha de la compra. Todos los préstamos serían devueltos y se liberarían cualesquiera garantías (si es posible) al momento de la compra.

Además, la firma mexicana tiene la opción de adquirir toda o parte de la participación de las firmas de Canadá y E.U. en cualquier momento después del quinto año de la JV. Tal opción puede ejercerse en su totalidad o en etapas. El precio de compra para la participación adquirida por la firma mexicana, deberá calcularse como sigue:

El primer 18.33% de participación de las firmas de Canadá o E.U. puede ser adquirida por la firma mexicana a un precio igual al mayor del (I) valor contable de tal participación en la fecha de la compra o del (II) valor de inversión acumulado de tal participación en esa fecha.

Todos los préstamos serían devueltos y se liberarían cualesquiera garantías (si es posible) al momento de la compra.

El precio de compra para el 15% restante de participación de propiedad ya sea de la firma de Canadá o de E.U. será el valor justo del mercado de la misma. El valor justo del mercado deberá determinarse de primera instancia por los tres líderes de las firmas poseedoras y si no hay acuerdo entre ellas se determinará siguiendo los procedimientos establecidos inmediatamente abajo en el encabezado „Disputas”

La propiedad de la JV no puede ser transferida a ninguna parte diferente a las tres firmas fundadoras.

Disputas

Cualquier disputa, controversia o reclamación que surja de, que toque o concierna a este convenio deberá ser negociada de buena fe entre las tres firmas.

Si es necesario, las partes recurrirán a la mediación de los Directores Generales y/o los socios de mayor antigüedad, experiencia y reconocimiento profesional de las 3 firmas para ayudar a resolver cualquier disputa, controversia o reclamación. Si tal disputa, controversia o reclamación no se puede resolver por medio de la negociación dentro de noventa días después del inicio de la misma, entonces tal disputa, controversia o reclamación será referida a arbitraje en México de un solo árbitro que será acordado mutuamente y en falta de un acuerdo, dentro de diez días después de que una parte de a la otra el aviso para acordar sobre un árbitro que será designado entonces por el Presidente en ese momento de la Cámara Nacional de Empresas de

Tecnología. Si dicho Presidente no designa en un tiempo razonable un árbitro o la persona designada no toma la designación, entonces cada parte puede recurrir a los Tribunales mexicanos.

Cualquier arbitraje deberá llevarse a cabo en base a una interpretación justa y razonable de este acuerdo conforme a lo que el árbitro encuentre como la intención de las partes. No se considerará ninguna disposición como nula por incertidumbre.

Responsabilidades y Obligaciones de la JV

Las responsabilidades y obligaciones de la Joint Venture pueden ser aplicadas en contra de sus activos solamente y ningún otro aliado comercial deberá tener ninguna responsabilidad personal de cualesquiera responsabilidades u obligaciones. Las responsabilidades y obligaciones de un aliado comercial para la Joint Venture o para otro aliado comercial que surja de, o relacionado con este Convenio o las otras obligaciones asumidas en conexión con la participación de la Joint Venture, pueden ser aplicadas en contra de los activos solamente del aliado comercial y ningún propietario, accionista, socio, director u otro dueño (colectivamente los "Dueños") de la JV o de ninguno de los Accionistas tendrán ninguna responsabilidad personal de ninguna de tales responsabilidades u obligaciones.

Ley Aplicable y Jurisdicción

Este convenio deberá ser regulado por la ley mexicana y está sujeto al anterior acuerdo de arbitraje. Las partes del presente acuerdan someterse a la jurisdicción de los tribunales mexicanos solo en el caso previsto en el párrafo anterior.

h. Factores críticos de éxito

Para el logro de los objetivos de la JV, se han identificado una serie de Factores Críticos de Éxito (Key Success Factors = KSF). A continuación se muestran los principales así como un análisis del impacto en la operación:

Respeto a las "Reglas Operativas" por parte de las tres firmas asociadas.

Asignar los mejores recursos a cada una de las oportunidades, independientemente del área geográfica en la que se encuentren.

Conducir la "Definición y Planeación del Proyecto" por parte del personal con mayor experiencia y con amplio conocimiento de la Industria del cliente.

Conducir servicios de la más alta calidad y siempre excediendo las expectativas de nuestros clientes.

Mantener un equipo de profesionales a "tiempo completo" comprometidos con la JV y con su futuro profesional y personal.

Uso de metodologías de trabajo de Clase Mundial.

Uso de la mejor tecnología disponible a nivel mundial para los proyectos que nos sean encomendados.

Lograr una muy baja rotación de personal para que la inversión en capacitación y actualización de conocimientos rinda frutos y se conforme un excelente grupo de profesionales mexicanos.

4. ESTUDIO ECONOMICO

a. Manejo financiero y reglas contables

Se han definido un conjunto de reglas para el manejo financiero de la JV. A continuación se muestran las principales:

La Joint Venture será financiada con una combinación de capital fijo y una línea de crédito garantizada por las tres firmas de la manera más apropiada para cada una y en proporción a su propiedad.

La aportación inicial de capital fijo deberá ser de \$1.05 millones US, o \$350,000 US de cada firma.

La cantidad máxima de financiamiento (préstamos), estará limitada a la cantidad de 1.5 del capital fijo. Por ejemplo, llegar a un financiamiento mayor a 1'575,000.00 US (1.5 veces el capital inicial aportado) iniciaría con la ejecución de la cláusula de disolución/cierre descrita más adelante en este documento.

Los ingresos que se deben reconocer en la JV son aquellos generados por los socios, el personal profesional y el personal de apoyo empleados por la JV.

Los costos de la JV son los gastos directos incurridos por o para la JV y otros gastos indirectos, no relacionados con los proyectos de consultoría pero que son los necesarios para la operación de la JV.

Los costos generales, operativos e indirectos de las firmas canadiense y norteamericana, no serán cargados a la JV bajo ninguna circunstancia, a menos que sean estrictamente identificables, solicitados y previamente aceptados por la JV

Los costos de mudanza, legales, etc. de los Ex Patriados serán liquidados por la JV.

Las contribuciones adicionales de capital, cuando se requieran, se compartirán en proporción a la tenencia accionaria de las tres firmas.

El cierre de año fiscal para la JV será el 31 de Diciembre.

Las distribuciones de utilidades estarán sujetas a que la JV esté en una posición de liquidez positiva.

Los socios y el personal adscrito a la JV recibirán su compensación calculada en la moneda de su país de origen.

Las utilidades de la JV y la repatriación de cualquier capital se calcularán en pesos mexicanos (MxPs) convertidos a la tasa de cambio vigente cuando se remitan. Los fondos deberán distribuirse dentro de 30 días a partir del acuerdo de distribución del Consejo de Administración.

Asiento de apertura (Fecha de Entrega)

La fecha de la entrega será el Enero de 20XX. Todos los convenios establecidos abajo en este documento aplican a partir de esta fecha.

Todos los activos fijos de la firma mexicana en la Fecha de la Entrega, tendrán cualquiera de los siguientes fines:

- Los activos serán “regresados” a los socios de la firma mexicana –
Los activos serán comprados por la JV
- Los activos serán rentados por la firma mexicana actual a la JV a cambio de un cargo mensual por determinar. (Por ejemplo, las oficinas)

Se hará una lista de todos los activos fijos de la firma mexicana que la JV desee utilizar. La lista incluirá el valor contable neto del activo a la fecha de la transferencia y un cálculo del valor del mercado si éste es significativamente diferente al valor contable neto o cualquier otro valor.

Los activos intangibles actuales derivados de proyectos en proceso, tales como el tiempo incurrido valuado con las tarifas por hora de los profesionales mexicanos y las cuentas por cobrar no serán absorbidos o comprados por la JV. Estos seguirán siendo propiedad de la firma mexicana. La JV proporcionará servicios de administración en relación a estos activos donde se requiera, por ejemplo, emitir facturas y gestionar pagos.

El pago y liquidación de los pasivos actuales seguirán siendo responsabilidad de la firma mexicana, los cuales serán cubiertos como estén pactados. También aplican los siguientes acuerdos sobre otros pasivos contingentes:

- La firma mexicana cubrirá todos los pasivos, reales y contingentes de todo el personal mexicano que se transfiere a la JV hasta la fecha de la transferencia (por ej. Aguinaldos, Primas Vacacionales, Reparto de Utilidades, Compensación de Jubilación, Indemnizaciones, etc.).
- Para todos los proyectos existentes que están en proceso en la Fecha de entrega, donde el trabajo ha empezado pero no se han entregado los resultados al cliente (entregable), se hará un reporte que incluirá:
 - Los términos originales con los cuales se “vendió el proyecto” y cualquier enmienda subsecuente acordada
 - Los precios y gastos originales acordados para el proyecto y cualquier enmienda subsecuente acordada
 - El programa de trabajo original para el proyecto y cualquier enmienda subsecuente acordada
 - Una declaración con todos los gastos incurridos en los proyectos hasta la fecha de entrega y una comparación de éstos con la última versión del programa de trabajo
 - Una lista de toda la facturación en los proyectos hasta la Fecha de Entrega
 - Un análisis de cualquier déficit o superávit de cuotas y gastos en el período desde el comienzo del proyecto hasta la Fecha de Entrega y si esto tiene un impacto en costos y facturación
 - No obstante el análisis anterior, cada proyecto deberá revisarse una vez que sea completado para asegurar que la inversión fue justa en el inicio de operaciones de la JV.

Todas las oportunidades de desarrollo de práctica que mantiene la firma mexicana se transferirán a la JV y se reembolsarán los gastos de promoción incurridos.

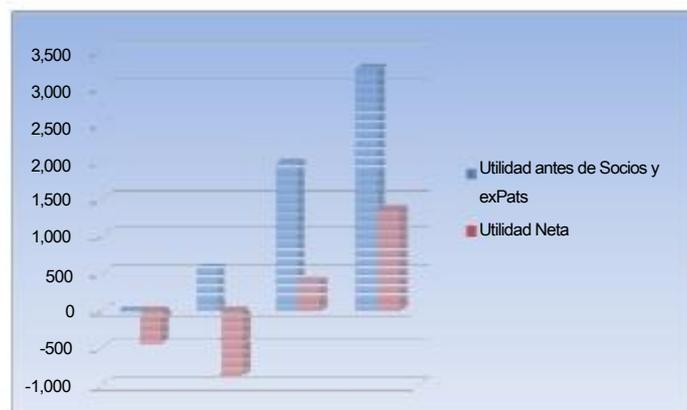
b. Proyecciones financieras

A continuación se presentan los principales cuadros que fueron el resultado de las proyecciones financieras que se realizaron.

MEXCANUSA, S.R.L.
Estado de Resultados Proyectado
Cifras al 31 de Diciembre

000's \$US

	\$US	%	\$US	%	\$US	%	\$US	%
Servicios Generados	1,533		5,284		9,042		11,883	
Reservas	856	55.8%	2,032	38.5%	2,489	27.5%	1,781	15.0%
Ingresos Netos	677	100.0%	3,252	100.0%	6,553	100.0%	10,102	100.0%
Compensación al personal profesional	374	55.2%	1,422	43.7%	2,689	41.0%	4,346	43.0%
Utilidad Bruta	303	44.8%	1,830	56.3%	3,864	59.0%	5,756	57.0%
Sueldos personal administrativo	53	7.8%	199	6.1%	339	5.2%	533	5.3%
Utilidad de Operación	250	36.9%	1,631	50.2%	3,525	53.8%	5,223	51.7%
Gastos de Operación	267	39.4%	1,049	32.3%	1,528	23.3%	1,962	19.4%
Utilidad antes de costo de ExPats	-17	-2.5%	582	17.9%	1,997	30.5%	3,261	32.3%
Costo de ExPats	177	26.1%	743	22.8%	871	13.3%	1,020	10.1%
Compensación a socios	240	35.5%	700	21.5%	700	10.7%	875	8.7%
Utilidad neta antes de imptos	-434	-64.1%	-861	-26.5%	426	6.5%	1,366	13.5%
Total Horas cargables	12,256		44,288		74,336		96,192	
Tarifa por hora - Bruta	125.08		119.31		121.64		123.53	
Tarifa por hora -Neta	55.19		73.43		88.16		105.02	
Total de personal mexicano	25		38		52		62	
Total de personal extranjero	3.5		5.00		6.00		6.00	
Total de personal administrativo	6		7		8		9	
Total de personal y FTE's	34.5		50.0		66.0		77.0	
Utilización promedio de personal técnico	47%		60%		71%		76%	



MEXCANUSA, S.R.L.
Planeación del flujo de Efectivo
Cifras al 31 de Diciembre

	000's \$US			
	\$US	\$US	\$US	\$US
Efectivo al inicio del período	0.00	0.00	0.00	437.00
Entradas de efectivo				
Cobranza	431.00	2,865.00	5,917.00	9,464.00
Contribución de capital	766.00	1,050.00		
Préstamos bancarios (neto)		128.00	433.00	217.00
Total de entradas de efectivo	1,197.00	4,043.00	6,350.00	9,681.00
Salidas de efectivo				
Sueldos y compensaciones	389.00	1,477.00	2,757.00	4,441.00
Gastos de operación	321.00	1,003.00	1,415.00	1,832.00
Costo de Socios	240.00	700.00	700.00	875.00
Gastos de ExPats	177.00	743.00	891.00	1,020.00
Compras de Activo Fijo	70.00	120.00	150.00	150.00
Total de salidas de efectivo	1,197.00	4,043.00	5,913.00	8,318.00
Remanente de efectivo al final	0.00	0.00	437.00	1,800.00

5. PLAN DE IMPLEMENTACION

Se han identificado una serie de actividades para la puesta en marcha de la JV. El esquema de implantación, se muestra a continuación:

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Negociaciones contractuales					
Crear la nueva empresa en México					
Identificar al personal que pasará a la JV, tanto en México como en Canadá y en USA					
Diseño detallado de políticas y procesos de operación					
Generación de políticas contables y plan fiscal					
Revisión de status de los proyectos en progreso de la firma mexicana					
Establecer tarifas de facturación y presupuestos detallados					
Elaborar los materiales de promoción, incluyendo páginas WEB y boletines de prensa					
Preparar las nuevas oficinas					
Reasignación del personal					
Programa de Administración del Cambio (Change Management)					
Eventos de lanzamiento de la nueva empresa					
Traspaso de proyectos de la firma mexicana a la JV					
Inicio de actividades de la JV					